



经济教材译丛

（原书第5版）

当代全球商务

Global Business Today (5th Edition)



（美）查尔斯 W. L. 希尔（Charles W. L. Hill）著
华盛顿大学

曹海陵 刘萍 译



这是一本广受欢迎的国际商务教材。全书详细介绍了当代全球商务的各个方面，特别是在国际商务的战略与结构方面，以及在公司各种功能的国际商业含义方面进行关注，既兼具综合性又有时新性。另外，作者将许多主要的经济、贸易理论融入案例之中，用来解释发生在我们周围的具体事例，使理论的意义更加明确、更加容易理解。

本书可作为国际经济与贸易、国际管理等专业的教材，也可以作为商务人士和企业中高层管理人士的参考用书。

名作赏析： 文森特·梵高（1853—1890），荷兰人，后印象派的三大巨匠之一。梵高最初的作品情调常是低沉的，可是后来，他的大量作品即一变低沉而为响亮和明朗，好像要用欢快的歌声来慰藉人世的苦难，以表达他强烈的理想和希望。一位英国评论家说："他用全部精力追求了一件世界上最简单、最普通的东西，这就是太阳。"他的画面上不单充满了阳光下的鲜艳色彩，而且不止一次地正面去描绘令人逼视的太阳本身，并且多次描绘向日葵。



投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com





Education

www.mheducation.com

上架指导：管理/国际商务

ISBN 978-7-111-26438-5


定价：62.00元

经济教材译丛

（原书第5版）

当代全球商务

Global Business Today (5th Edition)



(美) 查尔斯 W. L. 希尔 (Charles W. L. Hill) 著
华盛顿大学

曹海陵 刘萍 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书涉猎知识非常广泛，是作者多年教学经验的结晶。全书结合综合性与时新性，详细介绍了当代全球商务的各个方面，评论性地对知识主体进行深层次和广义的解释，并在章节之间保持紧密、完整的连接，密切关注管理的含义，使重要的理论极易为读者所接受。作者将许多主要的经济、贸易理论融入案例之中，用来解释发生在我们周围的具体事例，使理论的意义更加明确、更加容易理解。本书脉络清楚、布局合理、阐释透彻、深入浅出，充分体现了作者的学术功底和本书的实用性。

本书可作为大学经贸或管理专业教材，也可供商务人士和企业中高层管理人士参考。

Charles W. L. Hill. Global Business Today, 5th Edition.
ISBN 0-07-110097-0

本书版权登记号：图字：01-2008-2243

图书在版编目（CIP）数据

当代全球商务（原书第5版）/（美）希尔（Hill, C. W. L.）著；曹海陵，刘萍译. —北京：机械工业出版社，2009.3
（经济教材译丛）
书名原文：Global Business Today

ISBN 978-7-111-26438-5

Ⅰ. 当…　Ⅱ. ①希…　②曹…　③刘…　Ⅲ. 国际贸易－教材　Ⅳ. F74

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第025665号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）
责任编辑：程　琨　　　　版式设计：刘永青
北京瑞美印刷有限公司印刷
2009年3月第1版第1次印刷
184mm×260mm · 27印张
标准书号：ISBN 978-7-111-26438-5
定价：62.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线：(010) 68326294
投稿热线：(010) 88379007

译者序

这本书在历经几个版本后已经有了不少变化，从新版的变化中我们体会到作者对自己的专业领域——国际商务的认识程度在逐渐加深，他在践行着所谓“活到老，学到老”的至理名言；在不断认知、探索的过程中，人对事物的认识是循序渐进、永不止步的。这一点也是我们在翻译过程中悟到的东西。

在全球化的浪潮中，这个世界变得越发紧密和相互依赖，各个国家都不同程度地增强了市场经济的意识和相互间的贸易往来，真有那种“人人都想要下海，还有些人在海边”的壮观场面。这种潮流把形形色色的各类人等带到商海浪潮之中，世人眼中会做生意的“精明”商人不应是“狡诈钻营”的代名词；有的企业虽循规蹈矩却也挣得盆满钵盈，而有的商家靠坑蒙拐骗一夜暴富，但最终还是会落个不仁不义的下场，受到法律和道德的双重惩罚。

在当今复杂多变的国际环境下，正直的企业和经理人仅依靠本能和直觉做符合道德的生意是不够的。在某种程度上，道德伦理在不同环境下的标准是有所不同的，这其中的实施方法和思维方式需要我们生意人去学习和了解。本版新添加了一章“国际商务中的道德问题”。首先作者非常敏感地意识到当今世界越来越明显的不道德现象出现的主观和客观原因，经整理、分析、解剖后提出了一系列应对之策，使生意人或准生意人在道德层面上有所思考和借鉴。众多现实生活中最近发生的案例就成了活生生的教材。作者在分析案例时，提出了开放性的问题，给读者很大的思考空间；在遇到进退两难的困惑案例时，作者更是希望读者深入思考，以获得两全之策。

作者敏锐地觉察到当今世界经济形势的最新发展趋势，把眼光投放到亚洲这个活跃的经济发展区域。本版增加了有关亚洲和中国的真实商业案例，使中国读者读后有亲近感和认同感。

译者真诚希望本书在您进行国际商务操作时对您思考问题的角度和思维方式有新的启示，同时译者夹注了商务专业术语的英语表述，希望

您在进行国际交流时能更加准确、方便地表达。

本书由曹海陵译前言和术语表、第1～7章，刘萍译第8～16章，最后由曹海陵审校。在整个翻译过程中，众多老师、专家、朋友的鼎力帮助和悉心指教使译者受益良多，特在此表示感谢。现具名如下：杨延相（日本问题专家、经济管理专家）、周爱民（金融学专家）、杨晶蕾、吴瑞球；曹崧陵、陈思、秦莉、杨高峰（资料查询）；张凤玲、胡海文、许淑艳、杨相玲（专业咨询）。

作者简介

查尔斯 W. L. 希尔（Charles W. L. Hill）

华盛顿大学商学院休斯 M. 布莱克国际商务讲座教授。希尔教授于1983年在英国曼彻斯特理工大学（UMIST）获得工业管理经济学博士学位。除了在华盛顿大学任职，他还兼职于英国曼彻斯特理工大学、美国得克萨斯A&M大学及密歇根州立大学。

希尔教授在专业学术期刊上已发表文章40余篇，还出版了四部大学教科书：一部是关于战略管理的，一部是关于经营原则的，而另两部是关于国际商务的，本书是其中之一。希尔教授还是几家学术期刊编辑部的成员，曾在《管理评论学会》杂志做顾问编辑。

希尔教授在华盛顿大学讲授MBA课程和EMBA课程，并在两个课程上都获得了教学优秀奖。他还讲授几门定制的高层管理人员课程。他现与夫人及孩子住在西雅图。

前言[⊖]

本书是大学本科阶段或MBA水平的国际商务入门课本。本书的写作目的是为国际商务教科书设立一个新标准：

(1) 综合性与时新性。

(2) 对知识主体采用评论性的陈述及广义的解释。

(3) 保持章节之间严谨、完整的衔接。

(4) 关注管理的含义。

(5) 使重要的理论非常容易地被读者接受，并使他们感兴趣。

几年来，本书已出版第5版，我着力达到这些目标，此非易事矣。这十年间变化巨大，不仅表现在经济、政治和商务领域，而且表现在理论和实践研究的学术领域。我常常大范围地重写一些章节，删除过时的案例、增加新例子、整理新理论和论证，而且书中删去了与当代活跃的国际商务关系不太大的过时的理论，这种做法在本版书中体现得更明显。如下面提到的，本版有相当大的改变，且将来无疑改变会更大。在改动的内容上，我不仅以自己的阅读、教学、研究为准，还参考了来自世界各地教授和学生对本书的反馈。我还要感谢出版社编辑们的反馈。

综合性与时新性

一本国际商务教材的综合性体现在以下几个方面：

- 能解释世界各国之间差异如何及其差异的原因。
- 能展示一项国际贸易和投资在经济和政治方面的全过程。
- 能解释全球货币体系的作用和形式。
- 研究国际企业的战略和结构。
- 确定国际企业各种功能的特殊作用。

本书做到了以上所有这些方面。许多其他类似的书籍在国际商务的战略和结构方面，以及在公司各种功能的国际商务含义方面缺乏关注。疏忽这一点是一个严重的缺点，因为学习这些国际商务课程的学生不久

⊖ 根据实际情况对原版图书的前言进行了删减。

将成为国际型经理，他们都应该了解国际商务组织战略、结构及功能的内涵。本书则密切关注这些问题。

综合性及关联性还要求对主要理论进行覆盖。我一直致力于把最新的学术成果渗透到课本中，我在之前4版也都坚持以下理念：

- 新贸易理论和战略贸易政策。
- 诺贝尔奖获得者经济学家阿马蒂亚·森在经济发展方面的工作。
- 赫尔南多·索托在财产权与经济发展关系方面的研究。
- 塞缪尔·亨廷顿的有影响力的“文明的冲击”论题。
- 迈克尔·波特的国家间竞争优势的理论。
- 罗伯特·赖克在国家竞争优势方面的研究。
- 新近由杰弗里·萨克斯和其他人进行的国际贸易和经济发展之间关系的观察性工作。
- 诺贝尔奖获得主道格拉斯·诺思等人在国家机构结构和财产权保护方面的研究。
- 市场不完善时外国直接投资方法已经超出了罗纳德·科斯和奥利弗·威廉姆森在交易成本经济方面的研究。
- 巴特利特和戈沙尔在跨国公司方面的研究。
- C. K. 普拉哈拉德和加里·哈默尔在核心竞争力、全球竞争以及全球战略联盟方面的著作。
- 从公司的资料获得的国际商务战略的观点。

除了包括最前沿的理论、反映性质快速变化的国际商务环境之外，我们尽最大努力保证本书尽可能在出版时是最时新的。自本书第1版出版以来，许多重大事件在改变着世界国际商务。关贸总协定谈判乌拉圭回合于1995年成功结束，世贸组织从而建立起来。欧盟推动其1992年后的议题，组成更加紧密的经济和货币联盟，而从1999年1月1日起推出了共同货币单位：欧元。北美自由贸易协定成为了法律，智利表达了其想成为下一个自由贸易区成员的愿望。亚太经合组织（APEC）有可能作为未来的自由贸易区的核心。东欧国家继续迈向经济和政治改革之路。全球货币市场继续其闪烁不定的增长态势。到2006年，每天超过1.5万亿美元的资金在各国间流动。这种流动的规模使人们更加关注全球资本市场短期的投机转移会不会使世界经济趋向不稳定状态。世界万维网从无到有，成为崛起的全球电子商务网的骨干。世界继续变得更加全球化。一些亚太国家，包括令人瞩目的中国持续其快速的经济增长。向中国、印度等国家外包服务成了西方发达国家的主要议题。新的跨国公司不断从发展中国家及世界发达的工业大国中出现。世界经济全球化的不断增长影响着众多大大小小的公司。在2001年9月11日美国恐怖主义袭击的阴影下，全球恐怖主义以及产生的地缘政治方面的危险出现了，形成了对经济整合活动的威胁。

为了反映这一快速变化的步伐，我保证所有材料及统计数字是最新的，尽可能选用到2006年为止的新鲜内容。

第5版新在哪儿

《当代全球商务》前4版的成功很大程度上是基于把最新的研究成果整合到课本中，启用了

当时最新的例子和统计数字来表明全球的趋势和企业策略，以及在适合的理论框架内讨论当今发生的事件。以这些优势为依托，第5版的修改目标有三个：

（1）整合近期学术研究的新观点。

（2）确保课本内容涵盖所有相应的问题。

（3）确保课本在当今发生的事件方面、统计数据方面以及例子上的时新性。

因为是全面性的修改，本书每一章都有变化。全部统计数字都得到了更新并整合成为最新的数据。增添了新的例子、案例和专栏，而过时的例子被更新来反映新的发展状况。插入了新材料以反映最近的学术工作或当今的重要事件，以下是三个主要例子：

- 第6章得以更新，它讨论了WTO资助下旨在减少贸易壁垒，尤其农业方面贸易壁垒（多哈回合）的新一轮会谈。
- 第7章现在包括更新后的外国直接投资流趋势的统计数字（2001～2004年间发生的）。
- 第8章欧盟一节得到了修改，以反映又有10个成员国在2004年5月1日获准入盟。

采用评论性的陈述及广义的解释

许多国际商务问题很复杂，因此需要正反两方面的考虑。为了向学生表明这一点，我采用了评论性的方法来陈述经济理论、政府政策、企业战略及组织结构方面观点的赞同意见和反对意见。

我详细解释了国际商务中许多理论和独特现象的复杂性，旨在让学生全面了解理论的观点和现象出现的真实原因。这些理论和现象在本书中较其他同类书籍要深入得多。一个理论被狭隘地解释还不如不解释好。在国际商务中，对理论的认识一知半解是很危险的。

为帮助学生进一步理解国际商务，每章整理了全球EDGE研究课题，这些课题是由Tunga Kiyuk和密歇根州立大学全球研究小组设计和编写的。网址（http://globalEDGE.msu.edu）与该内容吻合。

主题完整，循序渐进

许多课本缺乏章节之间严谨、完整的主题连贯性。在本书中，第1章就告诉读者本书各个主题相互间是如何联系的，通过组织材料达到完整，因而各章是在前面章节的材料逻辑性设计的基础之上的。

第一部分 只包括第1章，解释全书的计划，对要讨论的关键问题有一个概括性的陈述。

第二部分 包括第2～4章，第2、3章主要叙述国家在政治、经济和文化上的差异。第4章关注国际商务中的道德问题。很多国际商务教科书把这些内容放在后面，但我认为先探讨国家间的差异是非常重要的，不管怎么说，许多国际贸易和投资、全球货币体系、国际商务运作都源自国家间在政治、经济和文化上的差异。学生必须首先了解国家间和文化间的差异，才能充分理解这些问题。道德问题是衔接点，因为很多道德两难的境况源于国家间的政治制度、经济制

度和文化上的差异。

第三部分　包括第5～8章，研究国际贸易和投资的政治、经济问题。这部分的目的是描述及解释国际商务出现的贸易和投资环境。

第四部分　包括第9～10章，描述和解释了全球货币体系，并详细列出了国际商务实行交易过程中的货币框架。

第五部分　包括第11～16章，逐渐把关注点从环境转向公司。本书探究公司为了在国际商务环境中有效竞争所采取的战略。这几章解释公司如何能实行其主要功能：制造、销售、研发、人力资源管理、会计和财务，从而能在国际商务环境中立于不败之地。

总的说来，前面几章讨论过的主题及其与新材料的关系也给读者点出，从而强化他们对这些材料如何联系成一个整体的理解。

关注管理的含义

我一直认为告诉学生书中的内容与国际商务的实际运用是相关的这一点非常重要。这一点在本书的后几章非常明确，后几章关注国际商务的运作，但在前几章这一点表现得不够明显，因前几章是有关宏观经济和政治问题的，涉及国际贸易理论、外国直接投资以及IMF、通货膨胀对外汇牌价的影响。相应地，在第二、三、四部分的结尾关注国际商务环境而不是指特定的几个公司，这一大部分称为"商务的含义"。在这里，讨论到的材料的管理含义得到了清楚的解释。

另外，大多数章以一个案例开始，表明章节的材料与实际国际商务的关系。

我还在每章结尾增加了章末案例，这些案例也是为表明章节材料与实际国际商务的关系，且提供一些有关现在真实的公司是如何应对这些问题的观点。

我表述管理含义使用的另一个工具是"管理聚焦"专栏。像开篇案例一样，设立这些专栏的目的是结合章节的内容并使之与国际商务实践相联系。

容易理解且鲜活有趣

国际商务舞台令人着迷又令人兴奋刺激，我希望把我的热情传递给学生。如果教材内容以一种有趣、信息量大，并易理解的方式传递的话，学习就会效果好且轻松。我为达到这一目的所使用的技巧是把轶事与课文叙述相结合，用轶事说明理论，"另一种视角"专栏的使用也是为各章主题提供更多的内容。

查尔斯 W.L.希尔

目录

第四部分 全球货币体系

第五部分 在全球市场竞争

第一部分

简介和综述

第1章

全球化

学习目标

1. 理解"全球化"一词的含义。
2. 熟悉全球化的主要驱动者。
3. 理解全球经济变化的性质。
4. 理解有关全球化争论的主要观点。
5. 了解全球化的过程会给企业经营者带来众多的机遇和挑战。

开篇案例　全球零售商宜家

宜家公司（Ikea）是世界上最成功的全球零售商之一。英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）在1943年他只有17岁的时候就成立了这家公司。2005年这家家居超级商店已经发展成为在33个国家有230个分店、每年有4.1亿顾客光顾、产生148亿欧元（合177亿美元）销售额的大公司。至今还拥有这家公司的坎普拉德本人，据传是世界首富之一。

宜家公司的目标市场瞄准全球中产阶级，这个阶层的人士希望以低价买到设计独特吸引人的家具和居家产品。公司在全球范围内实行类似的基本方案：开设提供8000～10 000件商品的大型仓储式商店，产品种类从厨房的橱柜到烛台应有尽有，并饰以瑞典国旗上的蓝色和绿色。运用独特的机动车开进商店。巧妙排列商店的内部摆设，使顾客必须通过每个部门最后到达结账台结账。增加了餐厅和儿童游乐区，让顾客停留的时间尽量加长。在价格方面则尽量压低，确保产品设计体现简约、清爽的瑞典造型，这已经成为宜家的标志。再看看效果如何——走进宜家的顾客本来打算买一件40美元的咖啡桌，结果是花费了500美元买了从储藏柜到厨房用品的各式商品。

宜家公司决计每年把提供的产品降价2%～3%，这一举动要求严格地关注成本消减的问题。宜家在53个国家有1300个供应商，因此它必须投入相当大的精力为每件产品寻找制造商。例如公司最佳销售产品克利帕双人沙发（Klippan love seat）：克利帕双人沙发设计于1980年，因其简明的造型，亮丽的色彩，简单的椅腿儿以及紧凑的尺寸，至今已经卖出150万件。宜家公司最初在瑞士制造该产品，但很快转到波兰的低成本供货商那儿生产。随着对克利帕沙发需求的增加，宜家公司决定：在需求大的市场的供应商处生产更为明智，能省去在世界范围内运输产品的成本。因此现今在欧洲有5家家具供应商、美国有3家、中国有2家。为减少纯棉沙发布套的成本，宜家集中在中国和欧洲4个核心供应商那里生产。全球寻找生产源头的结果就是宜家公司的克利帕双人沙发1999～2005年间价格降低了40%。

宜家虽然有标准的方案，但是要取得全球的成功还需要使产品适应不同国家顾客的品位和偏好。宜家在20世纪90年代初期打入美国时才发现这个道理。公司发现其欧洲风格的产品并不能引起美国消费者的共鸣。床的尺寸是以厘米来计算的，而不是按照美国人熟悉的所谓大号、中号和双人号来量的。沙发不够大，衣柜的抽屉也不够深，玻璃太小，窗帘太短，其厨房设备也不适合美国厨具的尺寸。从此，宜家重新设计了供应给美国的产品来迎合美国消费者的需要，因而销售趋好。同样的过程如今也在中国展开，公司计划到2010年在中国建立10家商店。宜家在中国的商店反映了中国许多公寓的设计，因为许多中国公寓有阳台，宜家的中国店就包含了阳台区。宜家也要适应中国的国情，汽车在中国不够普遍。在西方，宜家的店位于郊区并设有宽阔的停车场，而在中国的店则要位于公共交通便利的地方，宜家同时还提供送货服务，以使中国的顾客可以享受送货到家的服务。

资料来源：K. Capell, A. Sains, C. Lindblad, and A. T. Palmer, "IKEA," *Business Week*, November 14, 2005, pp. 96-101; K. Capell et al., "What a Sweetheart of a Love Seat," *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 101; P M. Miller, "IKEA with Chinese Characteristics," *Chinese Business Review*, July-August 2004, pp 36-69; and C. Daniels, "Create IKEA, Make Billions, Take Bus," *Fortune*, May 3, 2004, p. 44.

1.1 引言

世界经济正在发生根本的转变。在以前的世界中，国家经济由于跨国贸易、投资、地理距离、时区、语言、国家间政府法规、文化及商业体系的差异而形成壁垒，相对相互闭塞；现在我们正不断地远离原先那个世界，迈向一个国家间经济融合成为一个相互依存的、全球性经济体系的新世界。我们这个世界在逐渐消除跨境的贸易与投资壁垒，原先存在的差距在缩小，这些都归功于交通运输和电信技术上的提高；物质文化在全世界愈加趋同，而各国的经济在不断融合，成为相互依赖的全球经济体系，这一过程的出现被认为是全球化。

在相互依赖的全球经济中，一个美国人会开着一辆由德国设计的、墨西哥组装的、零部件则是由韩国产钢、马来西亚产橡胶、由美国和日本制造的戴姆勒·克莱斯勒（DaimlerChrysler）品牌车。她会到一家加油站给车加油，而该加油站则由英国一家跨国公司拥有，而这汽油呢则可能是从非洲沿岸的油井中被法国石油公司采出的，再由希腊籍的油轮运往美国。开车上班途中，这个美国人会用芬兰人设计的在得克萨斯州组装的、在德州仪器公司由印度籍工程师设计的、中国台湾地区生产其芯片的诺基亚手机与其股票经纪人通话。她会告诉股票经纪人购买德国电信的股票，该德国电信公司已从一个国有垄断企业转型为一家全球化公司，这都归功于一位能力强的以色列籍首席执行官。她可能会打开在马来西亚的日本公司制造的车载收音机听由瑞典人作曲的、一群与法国音乐公司签约、并在美国推销唱片的丹麦人用英语演唱的街舞歌曲。她还可能开进一家韩国人开的汽车咖啡屋，要了一份脱脂拿铁咖啡和巧克力脆饼。这咖啡豆来自巴西，而巧克力来自秘鲁，而该脆饼是参考意大利的老配方在当地制成。曲罢，新闻播音员会通告说由于世界经济论坛会议在瑞士的达沃斯的召开，反全球化的抗议在该市转变成暴力行为。一名抗议者被杀。播音员的下一条消息是，对美国利率上升的恐慌使日本的日经（Japan's Nikkei）股指急剧下跌。

这就是我们生存的世界。这个世界物流、服务和跨国境投资在50年间的扩展持续快于世界的产出。这个世界每天进行至少12亿美元外汇交易，而2005年10.41万亿美元的货物和2.41万亿美元价值的服务进行跨国界销售。[1] 国际机构如世界贸易组织和世界最发达经济国家领导人呼吁更大程度上降低跨境贸易与投资壁垒。这个世界的物质标志和流行文化在不断全球化：从可口可乐和星巴克到索尼游戏机、诺基亚手机、MTV秀、迪斯尼动画电影和宜家公司。这个世界的产品由世界各地输入组装制成。在这个世界里，亚洲的经济危机会导致美国的经济衰退，而

美国利率上升又的确导致了日本日经指数在2006年春下降。在这个世界上，还有那些精力充沛敢于直言的组织在抗议全球化。他们列举一系列负面事实，从发达国家的失业率到环境恶化，再到流行文化的美国化。确实，抗议有时会变为暴力行为。

对商家来说，这一进程产生了很多的机遇。公司通过在全世界范围的销售能扩大其收入，而通过在关键投人——劳动力廉价的国家生产来减少生产成本。正如我们在开篇案例中看到的，这正是瑞典零售商——宜家的做法。宜家公司在其源头国瑞典的收入只占总收入的8%，而且它已经在其他32个国家开设了分店。公司在世界范围沿用相同的基本零售模式销售其商品——大商店提供更多的设计精巧、价格低廉的产品。



另一个视角

透视美国

美国在全世界拥有最高水准的产出，2005年的国民生产总值超过12.5万亿美元。美国人均生产总值为42 129美元。拥有世界人口的4.6%的美国创造了全球20. 4%的产值。(源自《经济学家》2006年5月1日，数据来源于美国中情局（CIA）数据库。)

以低价位获得盈利就要求宜家在全球范围内成本低的地方寻找供货商。

同时，全球化对那些习惯主导国内市场的商家就产生了新的威胁。外国公司进人发展中国家一度被保护的行业，加剧了竞争性，导致产品价格下降。30年来，美国汽车公司一直在与国外企业抗争，像日本的、欧洲的和如今韩国的公司都在抢美国的生意。美国通用汽车公司眼睁睁地看着其市场份额从50%减少到28%，而日本丰田公司则超越克莱斯勒公司——现在的戴姆勒克莱斯勒公司，成为美国市场上仅次于通用汽车公司排在福特公司之前的第二大汽车公司。

随着全球化的展开，这一趋势在改变一些行业，而那些希望工作职位不受国外竞争影响的人就会感到焦虑不安。历史上，当许多制造行业的工人担心国外竞争会对他们的工作岗位产生冲击时，服务行业的工人则会感觉安全，现在这种状况也在变化。技术的进步，更低的运输成本以及发展中国家技术工人数量的增加，都表明许多服务行为在输人地不需要实行了。而向外寻找源头的趋势甚至打击了医疗服务业。一个核磁共振造影扫描（MRI scan）通过互联网的传递现在可以被远在印度班加罗尔的放射学家解读出来。在其他服务行业也可看到相同的情形。会计工作现在自美国转而向印度寻找外源。2005年，大约有40万宗个人税务退还是在印度整理完成的。印度会计师经过美国税务条例的培训，即可为美国会计公司工作。[2] 他们进人储存在电脑内的美国个人税务退还信息数据库，进行常规的计算，将他们的工作结果保存一下，美国会计审查后就会寄给客户。畅销书作家汤姆斯·弗雷德曼近来的观点是，地球在变平。[3] 生活在发达国家的人不再享受竞技场里的厚待。渐渐地，在印度、中国或巴西从事经营活动的个人拥有与西欧人、美国人或加拿大人一样的机会来完善自己。

在本书中，我们将探索规则上的变化是如何引领国际贸易和投资的。规则的变化加上政治体制和技术的变化，戏剧性地改变了许多商家面对的竞技场。我们会讨论因此产生的机遇和挑战，并总结经理人可以遵循的策略，以抓住机遇及应对挑战。我们将要找出哪个经济理论是有关在印度和中国寻找制造源头和服务的。对外寻找源头的利润和成本不仅仅是相对于商业公司和雇员而言，还会影响整个经济体制。但首先，我们需要更好地整体了解全球化的性质和过程，本章的目的就在于此。

1.2 什么是全球化

本书所指的全球化（globalization）是指更加整体化的而又相互间彼此依赖的世界经济趋

势。全球化有几个组成部分，包括市场全球化和生产全球化。

1.2.1 市场全球化

市场全球化（globalization of market）是指历史上很清晰的、分散的各国市场与巨大的全球化市场融合的过程。跨境贸易壁垒的不断降低使得全球销售更加容易。有人说不同的国家人的喜好和口味正开始向全球化标准融合，这有助于全球化市场的建立。[4]消费品诸如花旗集团（Citigroup）的信用卡、可口可乐饮料、索尼可视游戏机、麦当劳的汉堡包、星巴克的咖啡以及宜家家具等经常被当做典型例子来印证这一趋势。这些企业不只是全球化的受益者，它们还是全球化的推动者。这些企业通过在世界范围内提供标准化的产品，逐渐创建了全球市场。

一个公司不必非得是上述跨国巨头，也能推广自身的全球市场化，并从中受益。比如在美国，90%的出口企业是不到100名雇员的小公司，它们十年以来的出口量占美国出口额的比率持续增长，如今这比率已超过20%。[5]在美国，97%的出口公司的雇员人数在500名以内，而其出口价值却占总价值的30%。[6]其中的一个典型是一家以纽约为基地的生产太阳能电池板的海特克（Hytech）公司，它每年向五个国家出口的销量占其300万美元总销量的40%，另一个典型也是一家纽约公司：B&S飞机合金（B&S Aircraft Alloys）公司，其出口额占年总销售额800万美元的40%。[7]其他几个国家的情形也一样。例如德国，世界最大的出口国，其98%的中小型公司以出口或国际生产的途径进军国际市场。[8]

尽管花旗集团信用卡、麦当劳的汉堡包、星巴克的咖啡、宜家家居店在全球大行其道，但要是认为国内市场正在让位给全球化国际市场的话，就未免有失偏颇。在以后的几章中，我们会注意到在不同时空条件下，各国市场仍然存在相当大的差异，包括消费者的口味、喜好、分销渠道和文化传统价值取向体系、商业体制和法律法规等等。这些差异不断地要求公司制定市场策略、产品特性和实际运作方案以适应某个特定国家的条件。在开篇案例中，我们看到宜家公司改变其商品种类和位置的策略，着重考虑国家间的差异问题。同样，汽车公司会在不同国家促销不同款车型，它们依据的正是一些要素的不同，比如当地油价、收入水平、交通拥挤程度和文化取向等。

大多数全球化市场现在还不是消费品市场，这是因为各国口味和偏好上的差异常常重要到足以成为全球化的制动器。当今最具全球化的市场是世界各地普遍需求的工业产品和原材料市场。其中包括铝、石油和小麦市场；工业产品如微处理器、电脑存储芯片及商用喷气式飞机市场；电脑软件市场；金融资产市场则进行从美国国库券到欧洲债券以及将来会依照日经指数购买的期货或依照墨西哥比索购买的期货的交易。

在诸多全球化市场中，同一行业的企业频繁地在不同国家作为竞争对手相互对峙。可口可乐公司与百事公司（PepsiCo）的竞争是全球性的，同样，美国福特公司与日本丰田公司也是全球性的竞争伙伴。还有美国波音公司与欧洲空中客车公司，美国卡特彼勒公司（Caterpillar）与日本小松公司（Komatsu）在推土机设备方面，日本索尼公司与任天堂（Nintendo）公司以及美国微软公司在可视游戏机方面等都是竞争对手。一旦某公司在没有竞争对手的情况下打入某国市场，它的竞争对手肯定会紧随其后，以免对手赢得更大的利益。[9]这些公司一个接着一个地带来在其他国家的市场里运作得非常有效的资产，包括其产品、运作策略和品牌，形成一个单一的、不断趋同的全球化市场。因此，同一性取代了多元化。在数量不断增加的诸多产业中，谈论“德国市场”、“美国市场”、“巴西市场”或“日本市场”是没有意义的，因为对于许多企业来说，只有全球市场。

1.2.2 生产全球化

生产全球化（globalization of production）指的是企业在全球范围的不同地方，利用各国在**生产要素**（factor of production）的质量和成本（如劳动力、能源、土地和资本）方面的差异，寻找货物、服务源头的一种趋势。因此企业希望借此降低整个成本结构，提高它们所提供的产

品的质量和性能，进而能使它们更有效地与对手竞争。例如美国波音公司的商用喷气式飞机波音777，8个日本供应商为其提供机身、舱门和机翼；1个新加坡的供应商为其提供机头起落架舱门；3个意大利制造商为其提供机翼风门片，等等。[10] 总的来看，波音777的价值为30%的配件由外国厂商制造。而波音公司下一机型787的制造就更进一步了，价值约65%的配件计划拿给国外公司制造，而其中的35%将出自3家日本公司。[11]

波音公司对外寻找外国生产伙伴非常之多，其基本理念是，这些供应商在世界上其所属专业领域是最优秀的。遍布全球的供应商的好处是一个更完美的终极产品，它使波音公司在整个全球化的竞争中赢得比对手欧洲空中客车公司更多的飞机订单份额。波音公司也向一些国家发包生产，以增加在该国赢得飞机上相当大的订单的机会。

另一个全球性网络活动的例子是联想ThinkPad 笔记本电脑。[12] 联想公司是一家中国公司，在2005年收购美国IBM公司的个人电脑事业部，ThinkPad品牌为什么在美国设计呢？因为联想公司认为美国是世界上进行基础设计的最好的地方。而机箱、键盘以及硬盘驱动则在泰国制造，显示屏和内存在韩国制造，内置无线网卡在马来西亚制造，微处理器则在美国制造。为了决定每个配件的产地，联想公司对每个地点的生产和运输成本都进行了评估。这些配件的成品被运到位于墨西哥的工厂进行组装，再运到美国出售。联想公司把组装厂设在墨西哥，是因为该国的劳动力成本低廉。针对北美市场的市场营销和策略是在美国开发的，因为联想公司认为美国的人员对当地市场的认知度优于其他地区的人员（有关联想的详细内容，请看本书稍后的"管理聚焦"）。

早期对外寻找制造源头的努力主要局限在制造企业，如美国波音公司和中国联想公司所做的运作。而渐渐地，许多公司利用现代通信技术，尤其是互联网技术，向其他国家的低成本生产商寻找服务源头。互联网使得医院可以向印度寻找放射学方面的服务，在晚上当美国的医生睡觉的时候，核磁共振造影扫描图像在印度得到分析和解读，因而分析结果在一大早就可以出来。再比如，2003年的12月，IBM公司宣布要把4300个软件工程师的工作岗位从美国转到印度和中国（软件生产被看做服务活动）。[13] 许多美国的软件公司如今聘用印度工程师来维护在美国设计的软件。时区上的差异容许印度工程师对在美国编写的软件进行调试测验，而此时美国的工程师则在睡觉。印度工程师把修改过的编码经过安全的网络连接传送回美国，以便美国工程师第二天继续进行工作。如此的分散价值的创造活动能够压缩时间并且降低开发新软件程序的成本。其他的公司，无论是电脑制造商还是银行，都在对外向劳动力廉价的发展中国家寻找实施客户服务功能的源头，如在那些国家设立客户呼叫中心。

罗伯特·赖克（Robert Reich）是克林顿执政时的前劳动部长。他认为，全球化生产这一趋势的结果，使很多行业到底是在生产美国产品、日本产品、德国产品或韩国产品这样的话题无关紧要了，比如波音飞机和IBM。他说，生产活动寻求不同的供应商将导致全球化的产品制造行为，即所谓"全球化产品"。[14] 随着市场的全球化，企业必须谨慎，切勿使生产全球化过于极端化。我们在后面的章节中会读到，相对于在全球不同地方实施最理想的分散的生产活动来说，现实中物质方面的障碍依然存在。这些障碍包括国与国之间官方的和非官方的贸易壁垒、对外国直接投资的壁垒、运输成本及一些与经济、政治风险相关的问题。例如，政府的条例最终限制医院向发展中国家寻求解读核磁共振造影扫描的廉价的放射科专家。

然而，市场全球化和生产全球化会继续。现代企业成为这一趋势的重要组成部分，正是这些企业的活动在促进全球化的发展。然而，这些企业只不过是在以有效的方式应对它们周围不断变化的环境——它们也应该如此。

1.3 全球性机构的出现

由于市场全球化以及不断增加的商业活动超越国界，机构就有必要帮助管理、规范和监督

全球市场并推动跨国协议的确立来监管全球商业系统。在过去的50年间，几个重要的全球性机构的创立有助于实施这些功能。这些机构包括**关贸总协定**（GATT）以及其后继者世界贸易组织、国际货币基金组织及其姊妹机构世界银行和联合国。所有这些机构由单个国家自发性的协定产生，而这些组织的功能则体现在国际条款中。

世界贸易组织（WTO）（与关贸总协定一样）的主要职责是监管世界贸易体系，保证各国坚持执行由各成员国签署的贸易协定。到2006年已有149个国家是WTO的成员国，占世界贸易的97%，使WTO拥有巨大的势力范围和影响力。WTO还负责促进WTO成员国间的其他跨国条款的建立。纵览其历史，以及之前的GATT的历史，WTO促进了跨国贸易与投资壁垒的降低。如此一来，WTO就成了其成员国的工具，该组织的成员国试图创立一个更加开放的全球商业体系，不受国家间的贸易和投资壁垒的束缚。倘若没有一个像WTO这样的组织，全球化的进程不可能像现在这样快。但当我们阅读这一章和第6章的有关WTO的内容时，就会发现有批评家指出WTO在篡夺单一独立国家的国家主权。

国际货币基金组织（IMF）和**世界银行**（World Bank）都成立于1944年，由44个国家首脑在新罕布什尔州的布雷顿森林召开会议后成立的。国际货币基金组织的任务是维持国际货币体系的秩序，世界银行的任务是促进经济发展。在它们成立后的60年间，两个机构都是以全球经济举足轻重的参与者的形象出现。世界银行是这两个姊妹机构中争议较少的一个，它主要集中精力向穷国和现金拮据的政府发放低息贷款，以满足其希望进行基础设施投资的需求（如修建大坝或道路体系）。

国际货币基金组织常被认为是那些遇到经济恐慌、货币相对其他国家大幅贬值的国家最后可以求助的东家。过去的十年间，国际货币基金组织已多次向经济窘迫的国家和政府贷款，包括阿根廷、印度尼西亚、墨西哥、俄罗斯、韩国、泰国和土耳其等。不过，国际货币基金组织的贷款附带捆绑条件，作为贷款的回报，国际货币基金组织要求这些国家采取特定的政策以使其陷入困境的经济状况恢复到稳定增长的状态。这些“条件”引起了很大的争议。有些评论家认为国际货币基金组织的政策推荐常常是不合适的，而其他一些评论家认为国际货币基金组织也像世界贸易组织一样，以告诉各国政府它们应采取何种经济政策的方式侵犯了它们的主权，我们将在第10章讨论针对国际货币基金组织作用的争论。

联合国（UN）成立于1945年10月24日，有51个国家承诺以国际合作和集体安全的手段保持和平。如今世界上几乎所有国家都参与了联合国。成员国总数达191个国家。当一国成为联合国成员，它就是同意了接受联合国宪章中的责任和义务，该宪章为一个制定了国际关系基本原则的国际协定。依据该宪章，联合国有四项目标：保持国际和平和安全；培养国家间的友好关系；在解决国际争端和推动尊重人权方面进行合作；是协调国家间行为的场所。尽管联合国最为人所知的是其维护和平的角色，其中心工作之一是推进更高的生活水平、实施全部就业、促进经济和社会的进步与发展。这些议题都是构建充满活力的全球经济的中心问题。联合国体系中多达70%的工作是投入在这一使命上的。为此，联合国与其他国际组织如世界银行密切合作。此项工作的指导思想是，消除贫困，提高所有地区人民的生活水平，为维护世界的长久和平创造必要条件。[15]

1.4 全球化的驱动者

更大程度的全球化趋势要有两个宏观要素做基础。[16]第一要素是减少自第二次世界大战结束以来对货物、服务和资本的自由流动设置的壁垒。第二要素是技术变革，尤指近年来在通信、信息处理和运输方面显著的发展。

1.4.1 逐步降低贸易壁垒和投资壁垒

20世纪二三十年代，世界上许多国家的政府针对国际贸易和外国直接投资竖起令人生畏的壁垒。**国际贸易**（international trade）指当企业向别国消费者出口货物或服务时进行的活动。**外国直接投资**（foreign direct investment, FDI）指企业在商务活动中向他国投资的行为。很多国际贸易壁垒以对进口产品实行高关税的形式出现。这种关税旨在保护本国产业，避免与外国产品竞争，结果却导致报复性的贸易政策：各国不断地增加相互间的贸易壁垒，最终减少了世界需求，导致了20世纪30年代的"大萧条"。

吸取了这个经验教训，第二次世界大战后，西方先进的工业国家决定消除国家间针对货物、服务和资本自由流动而设的壁垒。[17]这一目标集中体现在一个协定里，即关贸总协定。在关贸总协定的保护下，成员国间进行了8轮和谈（现在成员国的数量已达到149个国家）商讨降低货物和服务自由流动的壁垒。最近一期和谈，乌拉圭和谈，结束于1993年12月。乌拉圭和谈进一步降低了关税壁垒，把关贸总协定的范围从成品扩大到服务，为专利、商标和版权提供了更有力的保护，并成立了世界贸易组织，来维护国际贸易体系的秩序。[18]表1-1总结了关贸总协定对成品平均关税率的冲击。大家可以看到，平均关税率自1950年以来有明显的下降，且在乌拉圭和谈以后降到了4%。

表1-1 有关国家产成品平均关税变化 （%）

年份	1913	1950	1990	2005
法国	21	18	5.9	3.9
德国	20	26	5.9	3.9
意大利	18	25	5.9	3.9
日本	30	—	5.3	2.3
荷兰	5	11	5.9	3.9
瑞典	20	9	4.4	3.9
英国	—	23	5.9	3.9
美国	44	14	4.8	3.2

资料来源：1913-1990 data are from "Who Wants to Be a Giant?" *The Economist: A Survey of the Multinationals*, June 24, 1995, pp.3-4. Copyright © 1995 The Economist Ltd. Newspaper. All rights reserved. The 2005 data are from World Trade Organization, *2005 World Trade Report* (Geneva: WTO, 2006). Used by permission.

2001年年末，WTO发起新一轮成员国间的会谈，目的是进一步放开全球贸易和投资框架。这一次会议选址于僻静的海湾国家卡塔尔的多哈。在多哈，WTO成员国提出了一项议程。会议计划持续3年，现在看来可能会持续更长时间，该议程包括削减工业产品、服务行业和农产品的关税，取消对农产品的补贴，降低跨境投资壁垒，限制反倾销法的使用。其中最大的收获是农产品问题。农业的平均关税仍高达40%，富国每年花费约3000亿美元补贴其农业部分；减少农业关税和降低补贴能让穷国获得最大利益，因为这些改革措施会给它们带来进入发达国家市场的机会。[19]

很多国家除了降低贸易壁垒，还正在逐渐取消对外国直接投资的限制。联合国统计表明，1991～2004年间，世界范围内针对外国直接投资方面的立法有2156处修改，其中大约93%的修改为外国直接投资进入其市场创造了一个更宽松的环境。[20]政府放宽对外国直接投资的限制也体现在双边投资协议数量的急剧增长上，这种双边协议可保护和促进两国间的投资。到2004年为止，160多个国家签署的这类协议多达2392个，是1980年的181个协议的12倍。[21]

这个趋势促进了市场全球化与生产全球化的发展。国际贸易壁垒的降低使企业不是把一个单一国家，而是把整个世界作为它的市场。降低贸易和投资壁垒也容许企业把单独生产活动建立在最合适的地方。因此，企业或许会在一个国家设计产品，在另外两个国家生产零部件，又

在另外一个国家组装产品，再把成品出口到世界各地。

图1-1中的数据有多个含义。第一，说明更多的企业正在做与波音公司生产的777、787飞机以及联想集团生产的ThinkPad电脑同样的经营活动：把生产分散到全球不同地方，来降低产品成本提高生产质量。第二，世界各国的经济变得越来越密不可分。随着贸易的增长，国与国之间在重要货物和服务方面变得愈加相互依赖、相互依存。第三，世界自1950年以来愈加富有，其含义是贸易的不断增长是拉动全球经济发展的发动机。

据世界贸易组织统计的数据，自1950年以来，世界商品贸易增长速度一直快于世界经济发展速度（见图1-1）。[22] 1970～2005年，世界商品贸易量增加了27倍，远远超过了在同一时期增长7.5倍的世界产出量（世界商品贸易包括成品贸易、农产品贸易和矿产品贸易，但不包括服务贸易。世界生产和贸易是以现实或者说以调整了通货膨胀的美元来计算的。）如图1-1所示，自20世纪80年代初开始世界贸易增长持续加速，这归功于不断降低的跨境贸易和投资的壁垒。

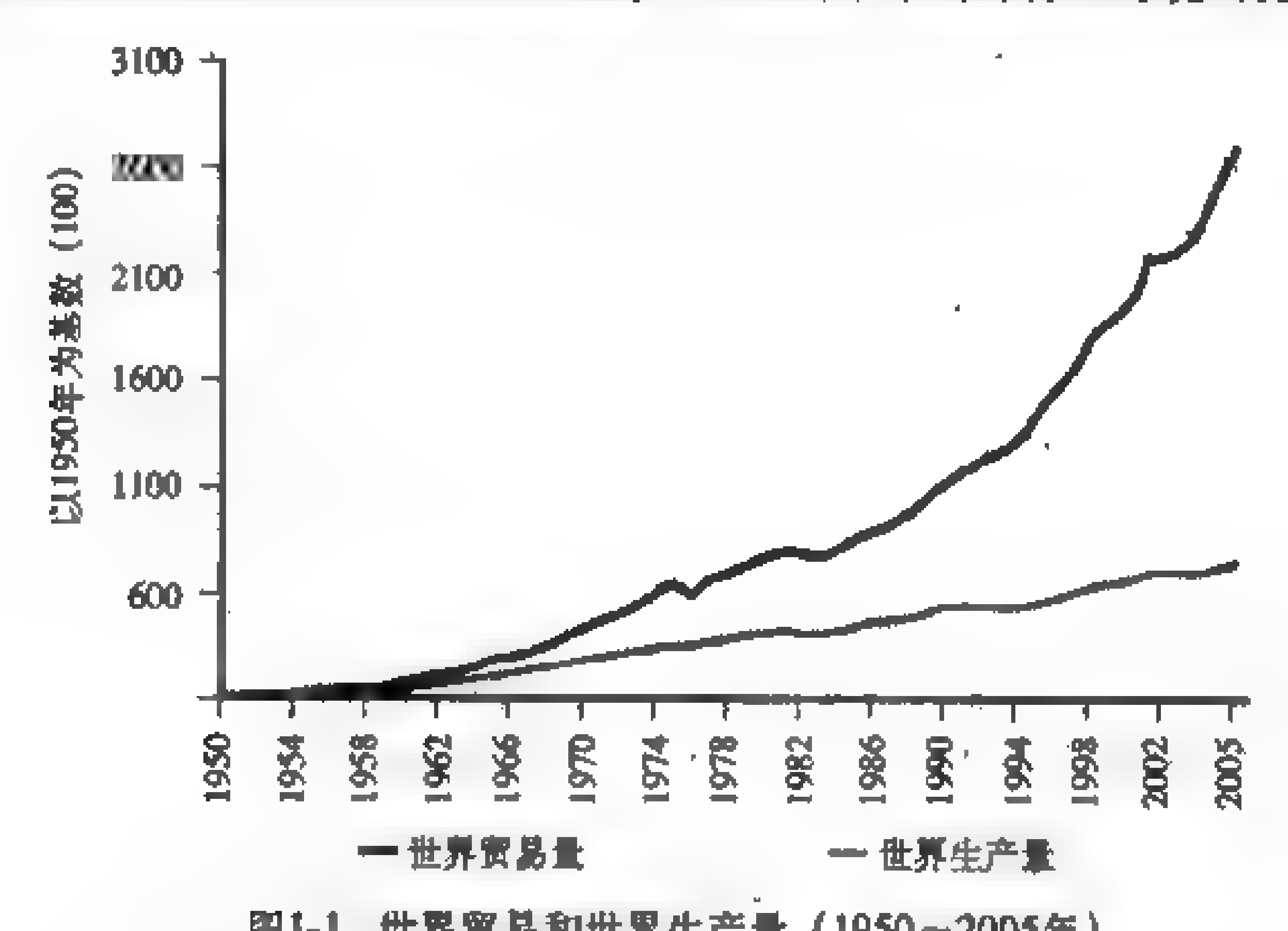


图1-1 世界贸易和世界生产量（1950～2005年）

图1-1没有显示的是，自20世纪80年代中期开始，国际服务贸易在急剧增长。服务性贸易如今大约占所有国际贸易价值的20%。渐渐地，国际服务贸易受到先进通信技术的驱动，因为先进的通信技术使得公司有能力在全球不同地区寻找服务活动（见开篇案例）。因此，如前所示，许多发达国家的公司向劳动力廉价的发展中国家寻找客户服务机构：从软件维护活动到客户呼叫中心。

还有证据表明，外国直接投资在全球经济中起着越来越大的作用，因为企业不断增加跨国投资。年均外国直接投资的资金流动从1975年的250亿美元增长到2000年创记录的1.2万亿美元，之后的2005年又下降到8970亿美元。[23] 在这期间，外国直接投资流量加速增长，而且比世界贸易和产出的增长幅度高。例如，1992～2005年间，所有国家外国直接投资总量增长了五倍多，而世界贸易额增长率约为140%，世界产出增长率约为40%。[24] 由于外国直接投资势头强劲，截至2004年，全球外国直接投资总存量超过9万亿美元。至少有70 000家母公司在国外拥有共690 000家子公司，这些子公司总共雇用了超过5千万个海外雇员，生产了约1/10的全球GDP。据估算，跨国企业的全球分支机构销售将价值19万亿美元的商品行销全球，比全球出口产品（约11万亿美元）的价值高得多。[25]

市场全球化和生产全球化及其导致的世界贸易的增长、外国直接投资的增加和进口的增长都包含了全球性的企业在它们本国市场受到外国竞争者的冲击。在日本就是如此，美国的柯达公司、宝洁公司和美林证券公司在不断地扩大它们的势力；在美国也是如此，日本的汽车公司在侵占美国通用汽车公司和福特汽车公司的市场份额。在欧洲还是如此：一度占主导地

位的荷兰飞利浦电子公司（Philips Electronics NV）眼睁睁地看着其家用电器销售市场份额被日本胜利公司（JVC）、松下公司（Matsushita）和索尼公司、韩国的三星公司和LG公司瓜分。整个世界经济逐渐成为一个单一的、巨大的市场这一事实在许多制造业和服务业内产生了激烈的竞争。

然而，我们并不能把跨境贸易壁垒的降低和投资看做顺理成章的事情。在下面几章，我们会谈到，在世界各地不时会出现针对外国竞争者而要求"保护"的呼声，美国也包括在内。虽然我们不可能再重拾20世纪二三十年代的限制性的贸易政策，但是我们还不十分清楚工业化世界的执政者们对进一步降低贸易壁垒是否认同。若贸易壁垒不能按照预期进一步降低，势必会使市场的全球化和生产的全球化速度放缓。

1.4.2 技术变革的作用

降低贸易壁垒使市场全球化和生产全球化在理论上有可能性。技术变革则使全球化变成实实在在的现实。自第二次世界大战末期开始，全球在通信业、信息处理和运输技术方面取得了主要的进展，其中包括互联网和万维网爆炸性的出现。发达的电信技术正在造就全球性的听众。便捷的运输正在把世界变成地球村。从布宜诺斯艾利斯，到波士顿，到北京，老百姓看着音乐电视，穿着牛仔裤，在上班的路上听iPod。

1. 微处理器和电信业

最重要的一项发明恐怕是微处理器的开发了，这一发明使高效率、低成本的计算有了巨大的发展空间，极大地提高了个人和企业处理信息的总量。以微处理器为基础，出现了许多电信技术方面的最新成果。过去的30年全球的通信变革由起初的卫星通信、光纤通信和无线通信向现在的互联网和万维网方向发展。这些技术依赖微处理器对通过电子高速公路的信息进行编码、传输和解码。此外，微处理器的成本不断下降，而其能力在提高，即所谓的**摩尔定律**（Moore's Law），该定律预言每过18个月，微处理器技术的能力会加倍，而生产成本会减半。[26] 若果真如此，全球的通信成本会骤跌，从而降低了协调和控制全球性组织机构的成本。1930～1990年，纽约与伦敦之间3分钟的通话费从244.65美元下降到3.32美元。[27] 到1998年，消费者只需付36美分，对商家的商务价格还要低得多。[28] 确实，使用互联网以后，国际电话的成本迅速下降到每分钟只要几美分。

2. 互联网和万维网

万维网引人注目的成长进程是对微处理器发展的最新说明。1990年，不到100万用户使用互联网，到1995年互联网拥有了5000万的用户，到2007年，数据增长到14.7亿，大约占世界人口的25%。[29] 万维网已经发展成为全球经济的信息支柱。从1994年几乎没有网上交易量，至2000年的6570亿美元，再到2004年的6.8万亿美元。[30]

不断增长的网络交通量里面包含着不断增长的跨境贸易。从全球来看，网络以平衡器的面目出现。它不受地域、规模和时区的限制。[31] 网络让买卖双方更容易地找到对方，无论对方在哪里或规模多大。它使商家无论是大企业还是小公司，以比以往更低的成本在全球范围出现。

3. 运输技术

除了通信技术的发展，第二次世界大战以来在运输技术上出现了几大发明，用经济术语说，最重要的发明是商用喷气式飞机和超大型运输机和集装箱化运输系统的引入，极大地简化了从一种交通工具转换到另一种交通工具的工作。通过缩短从一地到另一地的旅行时间，商用喷气式飞机明显地使地球缩小了。坐喷气式飞机旅行，从旅行时间上看，纽约现在离东京比殖民时代离费城更"近"。

集装箱化运输系统是运输行业的革命，对降低长途货物运输的成本非常有意义。在集装箱系统之前，把货物从一种运输工具转移到另一种运输工具是非常耗费人力、时间和金钱的过程。

几百名搬运工历经多日才能卸下一船货，然后重新把货物装到卡车和火车上运送到下一个或最终目的地。自20世纪七八十年代集装箱系统广泛普及之后，整个过程只需少量搬运工花几天时间就能完成。自1980年，世界范围内集装箱船队增加了4倍，某种程度上反映了国际贸易增长的数量和向这种运输模式转变的结果。采用集装箱系统而赢得的高效率，使运输成本直线下降，使全球性的货物运输变得经济得多，从而带动市场全球化和生产全球化。1920～1990年间，美国进出口海运成本和口岸收费从每吨95美元降到29美元（1990年的美元）。[32] 而美国铁路运输成本从1985年的3.04美分每英里/吨下降到2000年的2.3美分每英里/吨，主要原因是由于广泛使用集装箱所获得的高效率的结果。[33] 现在货物空运的比例越来越大，这是由于空运的成本下降。1955～1999年间，每公里/吨的支出下降了80%。[34] 与空运成本相对照的是：美国进行空中运输的比例上升，从1965年的7%上升到21世纪初的28%。[35]

4. 生产全球化的意义

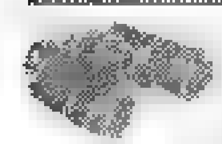
与生产全球化相关的运输成本降低，结果使得在全球范围内不同的地点进行分散生产变得更为经济划算。由于上述技术上的革新，信息处理和通信方面的实际成本在过去的20年里已大幅度下降。这使得一家企业创建、继而经营一个全球分散性的生产系统，进而促进了全球化生产。世界范围的通信网络对许多国际企业来说变得十分必要。比如美国戴尔公司使用互联网技术协调和控制其全球范围的分散的生产系统，甚至达到组装场地只需存货三天的程度。戴尔公司的互联网系统记录客户通过公司的网站提交的电脑设备订单，然后立刻把订单发送给全球的供应商，以相应地调整生产计划。假以低成本的空运，戴尔公司可以使用空运来提高关键零部件的运送速度，满足意想不到的需求变化而不耽误终极产品运到消费者手中。戴尔公司也运用现代通信技术向印度寻找客户服务运作。当美国顾客呼叫戴尔公司咨询时，他们被接通到印度的班加罗尔，那里的英语服务人员会回复来电。

互联网成为促进国际服务贸易的主要力量。有了互联网，在芝加哥的医院才能把核磁共振造影扫描送至印度去分析；在旧金山的会计师事务所才能向菲律宾寻找能提供常规税务筹备工作的会计；而在印度的软件测试专家通过互联网能修改从微软总部华盛顿州的程序专家传来的代码。或许我们还只是处在互联网开发的初级阶段。随着摩尔定律继续升级和通信带宽继续增加，几乎所有能够被数字化的工作将可以在世界任何一个最有效率的角落进行。

商用喷气式客机的发展也有助于使很多国际企业的分支机构更紧密地在世界范围内进行合作。一个美国经理坐喷气式客机旅行的话，他最多只需花一天时间就可到欧洲或亚洲的分支部门，这使得这位经理能顾及到全球各个分散的生产系统。

5. 市场全球化的意义

除了生产全球化，技术创新也使市场全球化更加便利。低成本的全球通信网络如万维网有助于建立电子化全球市场。上面提到过，低成本运输使世界范围运送产品更加经济，有助于创造全球市场。例如，由于不断下降的空运成本，长在厄瓜多尔的玫瑰剪下两天后在纽约卖出时还非常新鲜，这样就在厄瓜多尔兴起了一个20年前没有的行业，如今该国向全球市场提供玫瑰（见相关的国家聚焦）。另外，低成本的航空旅行导致各国之间人员的大量流动，这就缩小了国家间的文化距离，且会使消费者的口味和偏好趋同。与此同时，全球通信网络和全球媒体在创造一种全球文化，比如CNN、MTV和HBO这些美国电视现在在许多国家都能接收到，而好莱坞的电影则在世界各地播映。无论在哪种社会，媒体是文化的主要载体，随着全球媒体的发展，我们在期待出现一种类似全球文化的东西的出现。这种发展符合逻辑的结果则是全球消费品市场的出现。这种迹象已经很明显。现在在东京就像在纽约一样很容易找到麦当劳餐厅，在里约热内卢购买iPod与在柏林买一样方便，而在巴黎购买盖普牌（Gap）牛仔裤和在旧金山购买也没有什么不同。



国家聚焦

厄瓜多尔的情人节玫瑰

2月7日早晨6:20在厄瓜多尔一个叫做卡亚博（Cayambe）的镇上，玛丽亚·皮柯考刚从公司班车上下来，她戴上厚厚的橡胶手套，在她传统的白色刺绣衣服外面套上围裙，抓起剪刀，准备开始新的一天的漫长工作。一年中的其他时间，玛丽亚会工作到下午2点，但这是情人节的前周，玛丽亚和农场的84位工友会工作到下午5点钟。到那时玛丽亚将会剪下1000多个玫瑰花茎。

几天后，玛丽亚剪下的这些花经过冷藏和空运后会在纽约、伦敦等地以高价销售。厄瓜多尔的玫瑰很快就成为了玫瑰中的劳斯莱斯。它们头簇大，颜色多样，有10种不同的红色系：从伤心滴血红到情人脸上的娇羞红都有。

厄瓜多尔460个左右种植玫瑰的农场中大多数位于安第斯山脉上1万英尺的卡亚博和考特帕希地区，离首都基多有一个小时的车程。玫瑰花丛就种植在白雪覆盖的海拔2万英尺高的火山脚下的一块巨大的平地上。花丛上罩着20英尺高的塑料棚子。强烈的阳光、肥沃的火山灰土、赤道的地理位置以及高海拔等诸多条件的结合造就了一个理想的生长环境，使得玫瑰几乎全年开放。

厄瓜多尔的玫瑰行业始于20年前，发展得很快。厄瓜多尔现在是世界第四大玫瑰生产国。玫瑰是该国第五大出口产品，客户遍及世界各地。玫瑰农场产生2.4亿美元的销售额，提供上万个工作机会。在卡亚博，人口在10年间已经从1万增加到7万，主要是玫瑰产业发展的结果。玫瑰种植园主的收入和税赋在修路、建校舍和建造复杂的灌溉系统上起了很大作用。2003年，已着手在基多和卡亚博之间建立国际机场，自此，厄瓜多尔玫瑰将被运往世界各地的花店。

玛丽亚周一至周六工作，月薪为210美元，据她本人说，这是厄瓜多尔的平均工资，高于乡下120美元的最低平均工资。农场还给她提供医疗保健和养老金。该行业雇用像玛丽亚这样的妇女促进了社会的改革，即母亲和妻子对家庭支出有更多的掌控权，尤其对学龄期间的孩子。

厄瓜多尔国民年人均收入只有1080美元。尽管玫瑰给该国带来诸多好处，但该行业却受到环境保护主义者的抨击。大种植园主被指控滥用杀虫剂、杀菌剂和烟熏杀虫剂的混合剂以培植和出口无瑕疵、无虫害的玫瑰花。报告称工人常常穿着日常的衣服向玫瑰喷烟熏杀虫剂，根本没有防护装备。一些医生和科学家说，该行业50 000雇员中的很多人因为长期接触有毒化学品而有严重的健康问题。一项国际劳工组织的研究显示，该行业的女性流产比例高于平均指标，而且60%的工人经常头痛、恶心、视力模糊和疲乏。批评家承认他们的研究因为不能进入农场而受阻，而且他们不了解真相。国际劳工组织也声称，一些厄瓜多尔的玫瑰种植园主雇用童工，而此声明遭到种植园主和厄瓜多尔政府机构的极力反驳。

在欧洲，消费者组织敦促欧盟对改善环境安全施加压力。作为对此的回应，厄瓜多尔一些种植园主加入了志愿项目，目的是协助消费者分辨有责任感的种植园主。证书上显示该种植园主下发了保护性服装，培训工人正确使用化学品，且雇用医生至少每周看望工人一次。另一些环境组织推动更强的制裁措施，包括贸易制裁来抵制那些在环境保护方面没有得到权威机构认证的厄瓜多尔玫瑰种植园主。而在2月14日，大多数消费者则忘记了这些事，他们只是想用一束漂亮的玫瑰向他们的妻子和女朋友表达爱意。

资料来源：G. Thompson, "Behind Roses' Beauty, Poor and Ill Workers," *The New York Times*, February 13, 2003, pp. A1, A27; J. Stuart, "You've Come a Long Way Baby," *The Independent*, February 14, 2003, p. 1; V. Marino, "By Any Other Name, It's Usually a Rosa," *The New York Times*, May 11, 2003, p. A9; A. DePalma, "In Trade Issue, the Pressure Is on Flowers," *The New York Times*, January 24, 2002, p. 1; and "The Search for Roses without Thorns," *The Economist*, February 18, 2006, p. 38.

我们要注意不要过分强调这一趋势。当今通信和运输技术在引导我们走向"地球村"，而国与国之间依然存在固有的文化差距、消费者偏好的差异和做生意方式上的差异。一个企业若

忽视国与国之间的差异会遭遇很大的风险。在本书中我们反复地强调这一点，并在后面章节中具体阐述。

1.5 全球经济变化中的统计数据

伴随着全球化的趋势，最近30年全球经济的统计数据有非常显著的变化。在20世纪60年代，有四项不变的事实描述当时全球经济的统计数据。第一，美国主宰着世界经济和世界贸易格局。第二，美国占据世界上外国直接投资的主要地位，与此相关的是第三个事实，美国大型的跨国企业在国际商务中起主导作用。第四，大约占半个地球的实行集中计划经济的社会主义国家，不允许西方国际商家进入。我们在下面会解释，这四个事实有的已经发生了变化，有的正在快速地变化着。

1.5.1 变化中的世界产出与世界贸易格局

在20世纪60年代初期，美国是当时世界上最主要的工业大国。1963年，美国产出占世界产出的40.3%。2005年，美国产出占世界产出的20.1%，仍然是当时世界上最大的工业国，但相比20世纪60年代则下降相当多（见表1-2）。并不是只有美国一个发达国家意识到这一相对的下降，最早工业化的国家如德国、法国和英国也出现同样的情形。美国地位的下降并非绝对的，因为美国经济以相当不错的发展速度增长，1963～2005年间的增长率为年均超过3.0%（德国、法国和英国的经济在这一时期也在增长）。这是相对的下降，反映了其他经济实体更加快速的经济增长，尤其是亚洲。如表1-2所示，1963～2005年间，中国的产出占世界份额的比例，从微乎其微到15.4%，其他的还有日本、泰国、马来西亚、中国台湾地区和韩国。

表1-2 世界产出和贸易变化 (%)

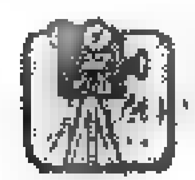
国家	1963年世界产出份额	2005年世界产出份额	2005年世界出口份额
美国	40.3	20.1	10.1
德国	9.7	4.1	9.0
法国	6.3	3.0	4.4
意大利	3.4	2.7	3.6
英国	6.5	3.0	4.5
加拿大	3.0	1.8	3.4
日本	5.5	6.4	5.3
中国	NA	15.4	6.7

资料来源：IMF, *World Economic Outlook*, April 2006. Data for 1963 are from N. Hood and J. Young, *The Economics of the Multinational Enterprise* (New York: Longman, 1973). The GDP data are based on purchasing power parity figures, which adjust the value of GDP to reflect the cost of living in various economies.

20世纪80年代末，美国作为世界最大出口商的地位受到了威胁。30年以来，美国在出口市场的主导地位的降低是由于日本、德国和一些新型工业化国家如韩国、中国占世界出口市场的份额越来越大。20世纪60年代，美国一贯地占世界制造品出口量的20%，表1-2显示2005年美国出口的货物和服务降到了10.1%，尽管有所下降，美国仍然是世界最大的出口国，排在德国、日本、法国和中国之前。

随着中国、印度和巴西等新兴经济实体持续增长，美国和其他早期建立的发达国家相对更大程度地在世界产出和世界出口份额方面的下降似乎将是非常可能的。这并非坏事。美国相对的下降反映了不断增长的经济发展和世界经济的工业化，与美国经济状况的绝对下降完全不同，而美国经济在许多方面比以往任何时候都要强大。

很多人预言发展中国家如中国、印度、印度尼西亚、泰国、韩国、墨西哥和巴西的产出占世界产出的份额会快速增长，而富庶的工业化国家如英国、德国、日本和美国的产出份额会下降。如果这一趋势持续，到2020年中国的经济水平会超过美国的经济水平，而印度的经济水平将接近德国的经济水平。



另一个视角

印度技术出口快速增长，EMC公司获利

印度的电脑软件和服务业兴起于20年前，为在美国和英国的公司承担日常的办公室工作，而今已扩展其运作的领域，出口业务增至236亿美元。根据印度软件与服务企业协会（Nasscom）的数据，该行业2006年雇用了130万印度人。它预计，2006～2007年，将有38.2万印度学生以工程师资格毕业。

EMC公司为世界最大存储电脑和软件制造商，它计划加倍在印度投资以期在2010年能达到5亿美元，这些钱将被用来扩大销售、研究和当地市场。研究将占EMS公司资金的大部分，因为印度主要的缺陷就是该国专业技术水平较落后。工资水平大约是美国的1/6。然而，EMS公司声称，有些国家的成本比印度还低，公司准备对其进行质量投资。你怎么看？

资料来源：Ashok Bhattacharjee, *Bloomberg News*, June 21, 2006.

世界银行统计表明当今发展中国家到2020年会占世界经济活动总量的60%多，而当今富有的国家，如今占世界经济活动总量的55%，到2020年则只占38%左右。尽管预测不一定很准确，在转移的数量上也没有完全证实，但这些暗示了世界经济布局戏剧性的大转移势在必行。对国际商家来说，这一变化中的经济布局的含义非常清晰，不久的将来许多经济发展机遇会在发展中国家，而未来许多最具竞争力的对手也出现在这些地区。

1.5.2 变化中的国外直接投资格局

20世纪60年代美国公司占世界范围内外国直接投资的66.3%，反映出美国占据全球经济的主导地位。英国的公司紧随其后，占10.5%，而日本公司则远在第八位，只有2%。美国当时的主导地位非常强大，以至于欧洲人在写的书中流露出美国公司会对欧洲经济构成威胁的担忧。[36]一些欧洲国家的政府，尤其是法国政府甚至提议限制美国公司对其投资。

然而，随着货物、服务和资本自由流动壁垒的降低，且其他国家增加了世界产出的份额，非美国公司不断增加跨国投资。非美国公司大量进行外国直接投资的动因是想在最理想的地方进行分散式的生产，并想直接面对主要的国外市场。20世纪70年代，欧洲和日本的公司着手把劳动密集型的生产制造运作从它们本国的市场转到劳动力成本低的发展中国家。另外，许多日本公司向北美和欧洲投资，通常作为避开非最惠货币变动的方法，也避开可能出现的强加的贸易壁垒。例如，日本汽车公司丰田公司，在20世纪80年代末和90年代初迅速增加对美国和欧洲在汽车生产设施方面的投资。丰田公司增加投资基于这一理念：不断走高的日元会使日本汽车的出口价格在外国市场站不住脚。因而，在主要的外国市场进行生产而不是从日本出口来得更明智些。丰田公司的投资方式还能削减来自美国和欧洲的愈加强烈的、要求限制日本汽车出口到这些国家的市场的政治压力。

这一发展趋势在图1-2中展示出来。图1-2显示了1980～2004年间美国、英国、德国、荷兰、法国和日本六大主要投资国公司占有的外国直接投资存量份额百分比。[**外国直接投资存量**（stock of foreign direct investment）指外国投资总的累计价值。] 图1-2也显示发展中国家公司所占存量份额。从图中可以看出，美国公司所占总的存量份额事实上从1980年的38%大幅下降到2004年的21%。同时，法国和发展中国家所占存量份额都有显著增长，发展中国家FDI存量

所占份额增长反映了这些国家的企业在向境外不断增加投资的趋势。2004年，发展中国家的企业对外国直接投资存量份额为10.6%，大大超过1980年的1.1%。在中国香港特别行政区、韩国、新加坡、中国台湾地区和中国内地的企业占其中很大的投资份额。

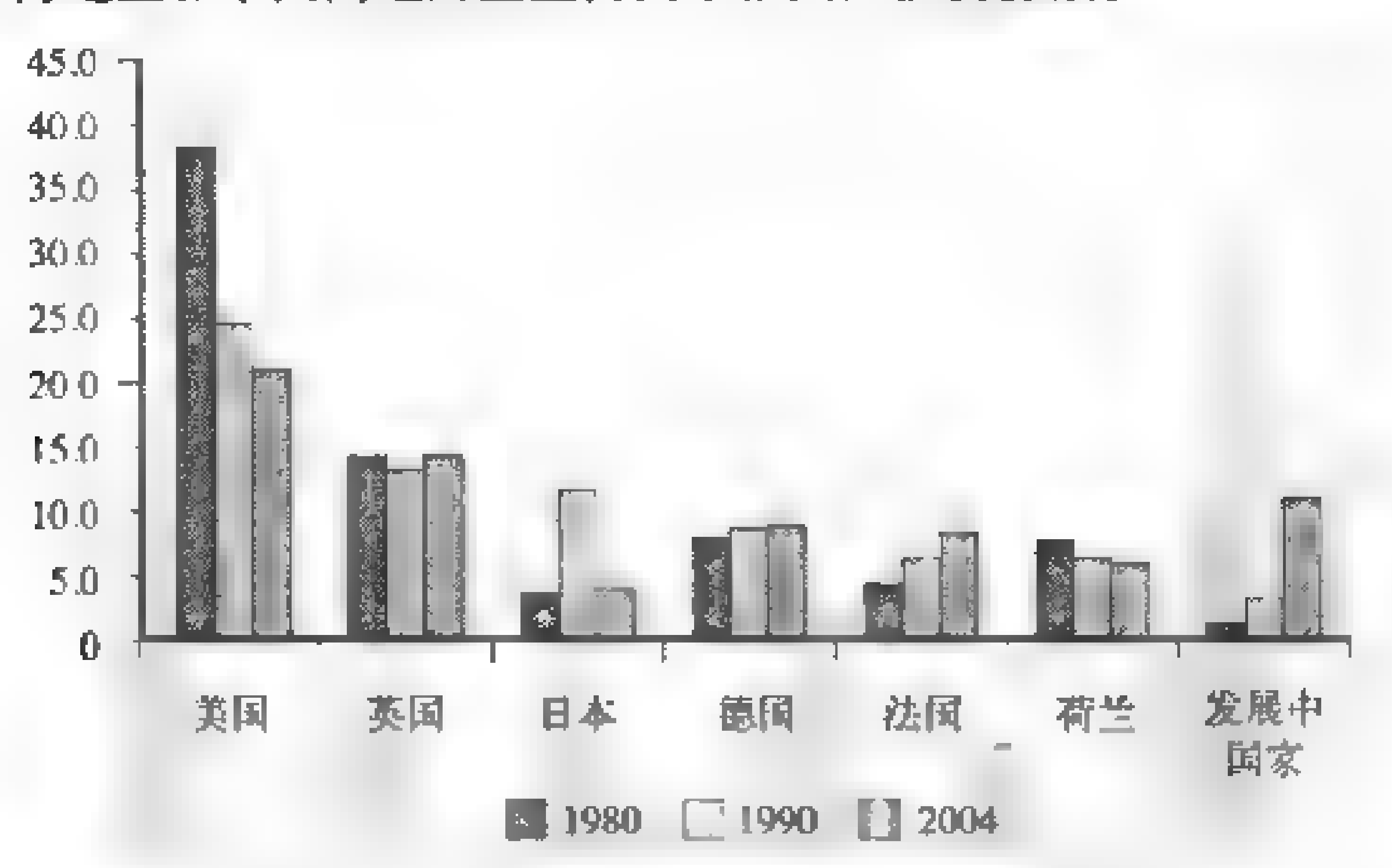


图1-2 1980～2004年FDI总存量的百分比份额

图1-3显示另两个重要趋势，即出现在20世纪90年代的不断增加的FDI流和发展中国家作为外国直接投资目的地的重要性。20世纪90年代外国直接投资资金流入发展中国家和流向发达国家的资金都急剧增加。这一趋势反映了商业公司不断的国际化倾向。伴随1998～2000年外国直接投资增长的是2001～2003年的下降，这与20世纪90年代后期到2000年的金融泡沫崩溃的全球经济活动有关。而2004年，外国直接投资的增长得以恢复，并且在2005年持续。在发展中国家中，外国直接投资最大的接受国是中国，2004～2005年间，中国每年获得610亿美元的投资。我们在本书后面会讲到；外国投资持续流入发展中国家对这些国家的经济增长有重大的刺激作用，这也预示着中国、墨西哥和巴西的经济前途很好，它们都会成为这一趋势的受益者。

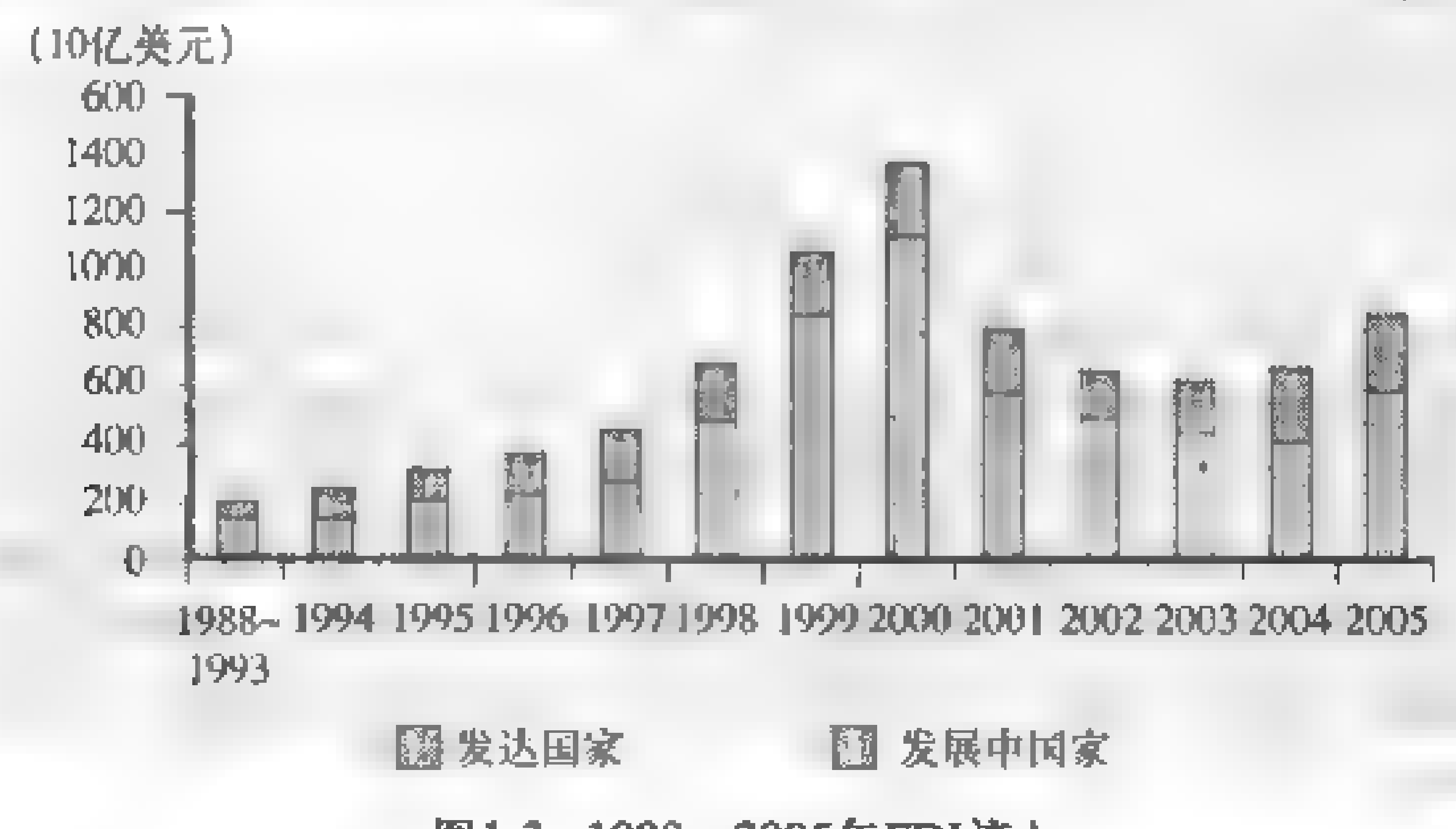


图1-3 1988～2005年FDI流入

1.5.3 变化中的跨国企业性质

跨国企业（multinational enterprise）指在两个或两个以上国家进行生产活动的企业。20世纪60年代以来，对跨国企业的数据统计有两大明显趋势。第一，非美国的跨国企业尤其是日本跨国企业的崛起；第二，小型跨国企业的增加。

1. 非美国的跨国企业

20世纪60年代，全球企业活动是以美国大型跨国企业为主导的，美国公司占当时外国直接投资的2/3，大多数的跨国企业为美国企业。据图1-4所总结的数据，1973年260家跨国企业中的

48.5%是美国企业。第二大来源国是英国，占跨国企业的18.8%，日本占当时的3.5%。大量的美国跨国企业反映了第二次世界大战后30年中美国经济的主导地位。而大量英国跨国企业反映了该国在20世纪前叶的工业主导地位。

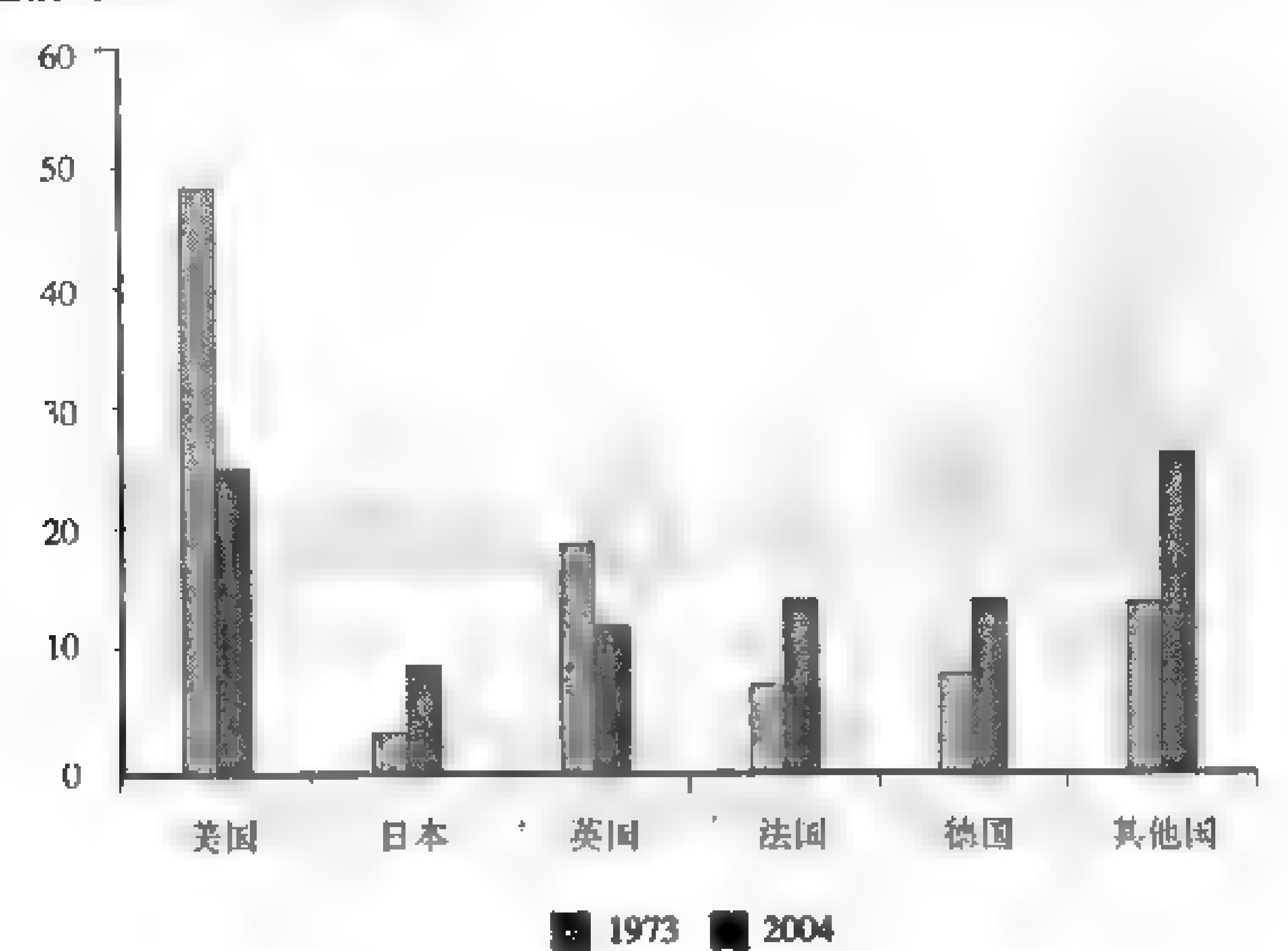


图1-4 1973年和2004年最大型跨国企业的来源国

到2004年则有了很大的变化，在世界100强的非金融跨国企业中美国公司约为25个，法国占14个，德国占14个，英国占12个，日本占9个。在全球外国直接投资存量方面，美国公司占21%，英国公司占14%，德国公司占8.5%，法国公司占8%，荷兰公司占5.6%，日本公司占4%。[37]尽管1973年的两组数据并没有与以后的数据进行严格的比较（1973年的数据以最大的260个公司为基础，而以后的数据是以100家最大的公司为基础的），但数字表明了趋势。世界经济的全球化，导致美国企业在全球市场主导地位的相对下降。

依据联合国提供的数据，世界最大的100家跨国公司仍由来自发达国家的公司主导。[38]但首次有4家来自发展中国家的公司进入了联合国排名的最大100家的名单：它们是中国香港的和记黄埔（Hutchison Whampoa）有限公司，排在外资的第17位；新加坡的新加坡电信（Singtel）公司，排名第66位；马来西亚的马来西亚石油（Petronas）公司和韩国的三星公司。[39]

我们看小规模的公司的时候，就会发现发展中国家跨国公司的数量在明显增长。在2004年，发展中国家最大的50家跨国企业对外销售额为2020亿美元，而其总额为5120亿美元。它们在本国以外雇用108万人。其中约60%的公司来自中国或有大量华人人口的国家和地区（20%来自中国香港，18%来自新加坡，16%来自中国台湾，6%来自中国大陆）。在册的其他具有众多跨国公司的国家还有韩国、巴西、墨西哥和马来西亚。未来我们有理由相信，发展中国家新兴跨国企业还会进一步增长。

来自发展中国家的企业将崛起，将成为全球市场重要的、具竞争优势的企业，进而扭转原先北美和西欧为世界经济轴心的格局，西方的公司长期主导的地位将会受到威胁。其中一个崛起的竞争企业就是中国的联想公司，具体内容在“管理聚焦”中详细记述。

2. 微型跨国企业的崛起

国际企业的另一个趋势是中等规模的跨国企业和小型跨国企业的增加。[40]人们一谈起跨国企业就想起埃克森石油公司、通用汽车公司、福特汽车公司、富士胶卷公司、柯达胶卷公司、松下公司、宝洁公司、索尼公司和联合利华公司，这些清一色的大型、综合的跨国公司的运作遍及全球。虽然大部分的国际贸易和投资仍为大企业所操作，但许多中等规模的和小规模的企业在不断增加国际贸易和投资。

比如华盛顿的肯特润滑油系统公司（Lubricating Systems Inc. of Kent），该公司制造机床的润滑液，雇员为25人，销售额为650万美元。它称不上一个大型、综合性的跨国公司，但公司销售额中的200多万美元是由向一些国家出口而获得的，这些国家包括日本、以色列、阿拉伯联合酋长国。该公司还与德国公司建立了一个合资企业，服务欧洲市场。[41] 再比如力喜公司（Lixi，Inc.），这是一家小型的工业X光仪器的制造厂商，总收入450万美元中的70%是由于向日本出口而获得的。[42] 再如G. W. 巴斯公司（G. W. Barth），这是一家可可豆烘烤机的制造商，总部在德国的路德维格堡（Ludwigsburg），雇员只有65人。这家小公司抢到了全球可可豆烘烤机70%的市场。[43] 见管理聚焦栏中联想集团是如何进入全球个人电脑市场的。国际买卖不只是由大公司来操作的，也可以由中型或小型企业来运作。

管理聚焦

中国联想集团收购IBM公司的个人电脑业务

2004年年末，中国个人电脑制造商联想集团震惊了商业界，它宣布要以12.5亿美元收购IBM公司的个人电脑业务。联想集团是1984年中国政府贷款由一群年轻的科学家成立的。公司以电脑和打印机的分销商起家，销售IBM、ACT和惠普等品牌。20世纪80年代，公司开始转向制造，并开始设计、制造和销售自己的个人电脑。联想公司利用中国低廉的劳动力成本，很快以低成本供应商的面目出现。

到2004年，公司在中国市场处于领先地位，占26%的市场份额。而对联想公司的创立者来说，这远远不够。他们对高效的外国竞争对手，如戴尔公司，进入中国市场感到忧虑。联想也许有低廉的劳动力成本，但其全球2.3%的PC销售份额使其远远落后于戴尔公司18.3%、惠普公司15.7%的份额。戴尔公司和惠普公司能够以其全球的产量实现规模经济。因此渐渐地，它们能够在成本上与联想公司抗衡。与此同时，联想公司的管理者也在思考，是否应该向国际扩张，并把联想做成国际品牌。为了在国内应对戴尔公司的竞争，并扩大到全球市场，联想公司的经营者意识到他们应做到两件事：①获得更大的经济规模，进一步降低成本，即要有更大的销售量。②在产品创新、差异化和品牌上与西方公司抗衡。

他们的解决方案是收购IBM公司的PC业务，而IBM公司的PC业务占2004年全球市场的6%。这桩买卖不但给了联想集团潜在的经济规模和连接全球的触角，而且给联想集团带来了IBM 公司闻名的工程技术，例证就是联想集团的畅销产品系列ThinkPad笔记本电脑，还有IBM公司广泛的销售力量和长期稳定的客户源。联想集团的决策高层非常精明地意识到：如果IBM公司的经理人和工程师离开的话，收购本身是没有价值的。因此，他们又做出了一个惊人的决定——把联想集团的全球总部搬到了纽约！另外，IBM公司个人电脑部的前主管史蒂芬·沃特（Stephen Ward）被任命为联想集团的CEO（首席执行官），而联想集团的前CEO杨元庆，则成为主席，联想集团的马雪征（Mary Ma）将成为CFO（首席财务官）；30人的高层经营团队被一分为二，一半中国人，一半美国人，且女性多于男性。英语被宣布为该公司的商务语言。按照杨的说法，目标是把联想集团转变成一个真正的能够与戴尔公司在争夺全球PC业务主导地位的战场上齐头并进的全球性企业。

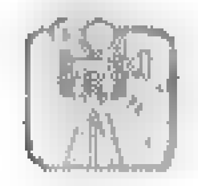
资料来源：D. Barboza, "An Unknown Giant Flexes Its Muscles," *The New York Times*, December 4, 2004, pp. B1, B3; D. Roberts and L. Lee, "East Meets West," *BusinessWeek*, May 9, 2005, pp. 1-4; and C. Forelle, "How IBM's Ward Will Lead China's Largest PC Company," *The Wall Street Journal*, April 21, 2005, p. B1.

1.5.4 21世纪的全球经济

20世纪后期我们经历了全球经济快速的变化。自由的物流、服务和资金等方面的障碍在降低，跨境贸易量和投资量比全球产出增长还快，这表明国家的经济变得越来越紧密地整合成一

个单一的、相互依存的全球经济系统。随着经济的发展，越来越多的国家加入到发达国家的行列。20多年前，韩国和中国台湾地区被视为二级的发展中国家和地区，如今它们拥有强大的经济基础，它们的公司在全球造船业、钢铁、电子和化工业起着很重要的作用。一些国家由于广泛采用自由经济政策，全球化经济的趋势会愈加强劲；而四五十年前这些国家对这些政策是持对立观点的。因此，按照自由经济规范的思想方法，我们在一个又一个国家看到了国有企业的私有化、广泛地放松管制、敞开竞争市场、不断承诺消除跨国贸易和投资壁垒。这说明几十年后，像捷克共和国、墨西哥、波兰、巴西、中国、印度和南非这些国家会建立强大的以市场为基础的经济体制。目前的趋势说明世界在不断地向有利于国际商业的经济体制转变。

但拿一个既成的趋势来预测未来总是很危险的。世界会走向更加全球化的经济体系，但全球化并不是不可避免的。有些国家，如果结果没有达到它们的预期时，它们会撤回对自由经济思想的承诺。有段时期，俄罗斯就从自由经济思想中撤了出来。当它试图从中央计划经济转变为市场经济时，俄罗斯遭受了相当痛苦的经济创伤。如果俄罗斯的犹豫不决持续得更久、更广泛的话，以自由市场为基础的全球经济更繁荣的局面也许就不会来得这么快。很显然，对国际商家来说，在这样的环境中生存会是非常困难的。



另一个视角

全球化和复杂性

理解全球化的另一个方法是把它视为我们在应付复杂事物时能力提高的结果。中国、日本和中东地区的文化（见第3章）则倾向于解决复杂问题。这些文化现象会在全球化进程中成为优势吗？

另外，更加全球化给其自身带来风险。这一点在1997年和1998年发生在泰国的金融危机中表现得十分明显。这次金融危机首先从泰国波及到其他东亚国家，然后在1998年波及俄罗斯和巴西，最终威胁到了发达国家的经济，包括美国，并使之衰退。我们将在第10章探究其原因和一系列类似的全球金融危机的原因。即使从纯经济的角度来看，全球化也非一好百好。在全球范围内做生意的机遇会大大增加，但正如我们在1997～1998年所见的，伴随而来的全球金融互相关联带来的风险也更大。但是，本书在后面会解释公司能够在利用全球化带来机遇的同时采取适当的策略降低风险。

1.6 对全球化的争议

向更整体化的、更加相互依赖的全球经济转变是件好事吗？许多有影响的经济学家、政治家和企业家都认为如此。[44] 他们说："不断降低国际贸易壁垒和投资壁垒，是带动全球经济向更繁荣的方向发展的两台发动机。不断增加的国际贸易和跨国投资将导致货物和服务价格的降低。"他们相信全球化刺激经济增长，增加了消费者的收入，也有助于为参与全球贸易体系的所有国家创造就业机会。支持全球化的观点将在第5、6和7章详细论述。这几章会谈到理论上的确有确凿的理由相信国际贸易和国际投资壁垒的不断下降的确刺激经济增长，创造就业机会，提高收入水平。在第6、7章中会提到有实际证据来支持这一理论。然而，尽管存在大量理论和证据，全球化的反对者确实存在。[45] 一些批评家愈加积极，在大庭广众之下表明其反对全球化的立场。下面让我们看一下反对全球化的浪潮，并简单地回顾一下有关全球化好处的争议的主要议题。在后面章节我们会对这些议题进行详述。

1.6.1 反全球化的抗议

反对全球化的街头示威要回溯到1999年的12月，当时有4万多抗议者聚集在西雅图的街头

试图阻止在该城举行的世贸组织会议。示威者抗议的议题很广泛，包括由于国外竞争者的进入在各个行业失业率的增高、非技术工人工资率的下降、环境恶化、全球性媒体和跨国企业的文化帝国主义，该主义被抗议者视为是由美国价值观主导的“文化上致贫”的现象。抗议者声称所有这些弊端都归咎于全球化。WTO的会议试图展开新一轮降低跨境贸易与投资的壁垒的活动。因此，它被视为全球化的推动者，并且成了反对全球化的抗议者顺理成章的靶子。抗议变成暴力冲突，把平日宁静的西雅图街道变成无政府主义者和西雅图还在困惑并缺乏准备的警察间的流动战场。扔石头的抗议者的图片和全幅武装的警察手持盾牌的形象都被全球媒体拍摄下来，很快散发到世界各地。同时，WTO会谈没能达成一致，尽管会议大厅外的抗议声与没有达成一致没什么关系，但给人的印象是，示威者成功地破坏了会议。

受到西雅图经历的鼓舞，反对全球化的抗议者几乎出现在之后的每次全球机构召开的会议附近。小规模的抗议在几个国家出现过，比如法国那里的反全球化积极分子在1999年8月砸毁了一家麦当劳餐厅，抗议法国文化因美国的帝国主义蚕食而产生的致贫现象（见国家聚焦“法国反全球化的抗议”来了解详细内容）。尽管暴力抗议使反对全球化的举动声名狼藉，示威的规模表明对抗议的支持不仅限于无政府主义者。许多国家的很大一部分人认为全球化对生活水平和环境都有破坏，而媒体则拿这种恐惧来做文章。比如在2004～2005年，CNN节目主持人多布斯（Lou Dobbs）播出了一系列节目，集中批评了美国公司利用全球化向海外出口工作机会。理论与实证表明这些恐惧过于夸张，但这一点没有得到很明确的沟通。政治家和商人都要做更多的努力来平和这些恐惧。很多反对全球化的抗议在警告我们在逐渐失去一个世界，这个世界因时间、空间的阻障、不同的经济组织、政治组织和不同国家发展水平不一，从而产生了有着丰富差异的人类文化。这个世界现在正在日渐消失，然而当发达国家富有的公民在感伤这一事实——在异国他乡度假时，如在泰国，能看到麦当劳餐厅和星巴克咖啡厅——的同时，这些国家的国民则很少抱怨，他们正在欢迎发展带来的更高的生活水平。



国家聚焦

法国反全球化的抗议

1999年8月的一个晚上，在当地牧羊农场主和乡村活跃分子麦斯·博夫（Jose Bove）的带领下，10个人悄悄潜入法国中部的密佑（Millau）镇，毁坏了正在建设中的一家麦当劳餐厅，导致了大约15万美元的损失。至少据其支持者而言，这不是一般的破坏，标志性地摧毁麦当劳的店铺有堂皇的目的。该次袭击开始表现为抗议不公正的美国贸易政策。欧盟禁止进口从美国来的用激素处理过的牛肉，主要是担心用激素处理过的牛肉会导致健康问题（尽管欧盟科学家声称没有证据证明这一点）。经过认真权衡，世贸组织表示欧盟的禁止行为在贸易规则中是不允许的，欧盟和美国作为当事人，欧盟要么提高进口，要么面临报复。欧盟拒绝让步，因此美国政府向某些欧盟产品征收100%的关税，包括法国的主要商品：肥鹅肝、芥末酱、罗克福尔干酪，在密佑附近的农场，博夫和其他人以养羊为生，这些羊奶是用来做罗克福尔干酪的，他们被美国的关税激怒了，决定向麦当劳发泄怒气。

博夫和他的同伙被逮捕并遭起诉，他们很快就成了法国反全球化运动的焦点。抗议的范围从失去国家主权、不公平的贸易政策企图强迫法国顾客接受用激素处理过的牛肉，到以麦当劳作为标志的美国文化价值观对法国文化的入侵。法国总理莱昂奈尔·约塞宾称导致博夫事件的起因是“合理的”，允许他在审判前保持自由，这使得博夫可以在12月到西雅图抗议WTO的会议。在当地他被视为反对全球化运动的英雄。回到法国后，2000年7月对博夫的审判吸引了4万名支持者来到小镇密佑，他们在法院外露宿，等候判决。博夫被判有罪并处以3个月监禁，比最高刑罚5年少得多。他的支持者身着T恤衫，上写“世界不是商业化的，我也不是”。

与此同时，在法国朗格多克地区，来自加利福尼亚州的造酒商罗伯特·蒙达维与该市市长及村

董事和地区当局达成一项协议，把这里125英亩的森林丘陵改造成葡萄园。蒙达维计划对该项目投资700万美元，希望生产60美元一瓶的能销售到欧洲和美国的高质量葡萄酒。但是，当地环境保护人士反对该项目，他们声称，此举会破坏当地独特的环境特征。裘斯·博夫作为声名鹊起的人物，对环保人士的反对予以支持，抗议就此开始了。2001年5月，社会民主党的市长因支持该项目在地方选举中被淘汰了。选举失利与蒙达维的项目有重要关系。他被共和党人曼纽尔·迪亚（Manuel Diaz）取代，此人称该项目是资产阶级为了使富裕的美国股东更富有而设计出的计划，是以他的村民和环境作为代价的。随着迪亚的胜利当选，蒙达维宣布他将撤出该项目。一位发言人说："这是一个巨大的浪费，但很明显个人的和政治上的利益在这里起作用，是我们所不能左右的。"

是不是法国人反对外国投资呢？麦当劳和蒙达维的经历似乎表明如此，相关的新闻报道也如是说，但更仔细地观察后就会发现不同的真实情况。麦当劳在法国有800家餐厅，且将继续顺利经营下去。实际上，法国是麦当劳最获利的市场之一。法国长期以来是外国直接投资最青睐的地点之一。2003～2005年，外国投资达到1000亿美元，是除英国以外欧洲接受外国投资最多的国家，而美国公司一直占很大的投资比例。另外，法国企业也是很大的对外投资企业，约1100家法国跨国公司拥有全球外国直接投资存量的8%左右。

资料来源："Behind the Bluster," *The Economist*, May 26, 2001; "The French Farmers' Anti-global Hero," *The Economist*, July 8, 2000; C. Trueheart, "France's Golden Arch Enemy?" *Toronto Star*, July 1, 2000; J. Henley, "Grapes of Wrath Scare Off U. S. Firm," *The Economist*, May 18, 2001, p. 11; and United Nations, *World Investment Report*, 2005 (New York and Geneva: United Nations, 2005).

1.6.2 全球化、就业与收入

经常被提及的问题是国际贸易壁垒的降低实际上剥夺了美国、英国等富裕先进国家制造业的工作。批评家认为降低贸易壁垒使公司把制造业生产转到海外那些工资水平低得多的国家。[46] 巴莱特和斯蒂尔是《费城问讯者》杂志（*Philadelphia Inquirer*）的记者。他俩以攻击自由贸易出名，举出一例：哈伍德公司（Harwood Industries）是一家美国纺织品制造企业，它关闭在美国的工厂而转到洪都拉斯生产。在美国，工人每小时的工资为9美元，而在洪都拉斯，纺织工人每小时的报酬是48美分。[47] 巴莱特和斯蒂尔认为，如此转移生产导致较穷的美国人的工资水平在过去25年中明显地下降。

在过去的几年中，不断向低成本劳动力的国家寻找源头的服务业也有了同样的恐惧，大众的感觉是，当像戴尔、IBM或花旗这些公司向成本低的国家寻找服务活动的源头时，它们是在向低工资的国家"输出工作机会"，从而导致在其母国更高的失业率和更低的生活水平（比如在美国）。美国一些立法者则以设置合法的壁垒来回应向外寻找工作源头的这种现象。

全球化的支持者回应这些批评家，认为他们忽略了自由贸易的主要问题：利益大于付出。[48] 他们认为自由贸易可以使专门生产某些产品和提供某些服务的国家进行高效率的生产，而从其他国家进口该国不能高效生产的产品。一个国家参与自由贸易后，总会出现产地和公司不在一处的现象（像哈伍德公司棉纺行业的失业现象或在戴尔公司失去呼叫中心的工作）但整个经济更加强壮了。从这一点看，美国在国内进行棉纺行业的生产是不明智的，尤其在它可以以更低的成本在洪都拉斯或中国生产时更是如此（中国不同于洪都拉斯，它是美国纺织品进口的主要来源）。从中国进口纺织品会降低衣服在美国的价格，从而使美国消费者在其他方面能有更多的金钱来花费。同时，从纺织品出口中，中国得到越来越多的收入，提高了该国的收入水平，有助于中国人购买更多美国生产的产品，如安进公司（Amgen）的药品、波音喷气式飞机、由英特尔公司生产芯片的电脑、微软软件和思科公司的路由器。

同样也有支持向低工资国家寻找服务源头的观点。戴尔公司通过把其客户服务中心转移到印度，降低了成本结构，因而降低了个人电脑的价格，美国消费者也从中得益。随着个人电脑价格的下降，美国人可以在其他产品和服务上多花钱。另外，印度收入水平的提高，可以使印

度人购买更多的美国产品和服务，这也给美国增加了就业机会。以此看，全球化论点的支持者认为，自由贸易对参与自由贸易体制的所有国家都有好处。

全球化支持者承认许多发达国家不熟练工人的工资水平在近年有所下降。[49] 这个证据肯定是被混淆了。[50] 比如，美国联邦储备委员会调查表明1996年之前的7年间，美国10%的工资最高的工人工资增长了0.6%左右，而10%的最低工资的工人年实际工资降低8%。在其他地区下降得更明显。[51] 另一项对收入分配长期趋势的调查结论是：

就美国全国而言，自20世纪70年代末到20世纪90年代后期，最低收入家庭的平均收入下降了6%（扣除了通货膨胀），而中产阶级阶层的家庭实际平均收入增长了5%，对比之下，高收入的1/5家庭的实际收入增长了30%。[52]

批评全球化的观点认为，非技术工人工资水平下降是由于把制造业工作移到海外的原因，因而相应减少了非技术工人的需求。全球化的支持者看到的是一个更加复杂的情形，他们坚持认为非技术工人工资水平的下降更多的是由于先进国家转向技术依赖型生产，每天只知道干活不行，雇员要掌握相当的知识和技能。在许多经济发达的国家，高级技术工人短缺而非技术工人过剩，因而导致技术工人工资水平上升而非技术工人工资水平下降。因而收入增长不平衡是由于有技术的工人工资在劳动市场受到追捧，而没有技术的工人工资则打折扣。如果同意这一逻辑，解决收入下降的办法不是限制自由贸易和全球化，而是增加教育在全社会的投资，减少非技术工人的数量。[53]

近期的研究表明收入增长不平等的说法值得怀疑。城市研究所的罗伯特·勒曼（Robert Lerman）认为不平等的原因是因为工资统计方法不正确。使用不同的方法研究这些数据后，勒曼发现并非工资增长水平更加不平等，1987～1994年间，工人工资增长不平等的指标实际上下降了5.5%。[54] 2002年，会员遍及世界上最富有的20个经济大国的经济合作发展组织（OECD）的调查也表明了一个更复杂的格局。研究显示：虽然经济合作发展组织的某些成员国的贫富差距在拉大，但是这个趋势绝不是普遍意义上的。[55] 在美国，OECD 研究发现自20世纪70年代中期至80年代中期，收入不平等是加剧了，但是在下一个10年中并没有继续加剧。报告还表明，几乎所有国家的实际收入水平在这20年间增加了，包括多数OECD成员国中最贫困的阶层的收入。除此之外，2002年的一项分析了1990～2000年的数据的美国调查表明下降的失业率给低工资工人带来了利益，广泛意义上的工资增长了，尤其在20世纪90年代后期。1998～2000年间，收入最低的10%的人口的实际收入增长是工人平均工资增长的2倍，这表明这些年的高就业率引发低收入人群的收入增加。[56] 如果在21世纪这种趋势继续的话，全球化导致工资水平不平等之说就失去说服力了。

1.6.3 全球化、劳工政策与环境

第二大问题是自由贸易鼓励企业把制造业从发达国家转移到不发达国家，而那些不发达国家缺乏足够的法规条例保护劳动者和环境不被不法商人滥用。[57] 全球化的评论者总认为依照劳动力和环境法规进行生产就会很大幅度地增加制造商的成本，使之在与不必遵循这些规则的发展中国家的企业竞争时处于劣势地位。理论上讲，企业为了应付增加的成本，就会把生产设施转移到尚未制定一系列约束性法规，或虽已制定法规，但疏于实施的国家。

如果是这样，那么就会有人推测出自由贸易将会使污染程度增加，导致发达国家的公司剥削欠发达国家的劳动力。[58] 这一观点多次被反对1994年成立的北美自由贸易协定（the North American Free Trade Agreement，NAFTA）的人士反复引用（北美自由贸易协定在加拿大、墨西哥和美国间签署），他们描绘了一个转移到墨西哥的美国制造公司的画面，在那里它们毫无顾忌地污染环境、使用童工、无视工作环境的安全性和工人的健康问题，以此来谋取高利润。[59]

支持更大规模全球化和自由贸易的人士对此表示很大的怀疑，他们指出：更严厉的环境法规和更严格的劳动力标准与经济发展是相互紧密关联的。[60] 总之，国家越富有，就会实行更加严厉的环保法规和劳动力法规。[61] 因为自由贸易使发展中国家的经济增长，生活逐渐富裕，从

而引入更加严格的环保和劳动力法规。在这一点上，自由贸易的反对者把因果关系弄颠倒了，因为自由贸易不会导致污染加剧和滥用劳动力，而是恰恰相反。自由市场体系和自由贸易通过为企业创造财富和刺激企业进行技术创新，使世界更易于应对污染和人口增长问题。的确，污染程度在世界较贫穷的国家加剧，在发达国家则呈下降趋势。在美国，一氧化碳和二氧化硫污染物的聚集浓度在1978～1997年间下降了60%，而铅浓度则下降了98%，而这些下降是在持续的经济增长背景下出现的。[62]

一系列经济统计研究发现收入水平和污染水平之间一致的驼峰式的关系（见图1-5）。[63] 经济发展了，收入水平增加时，起初的污染水平也相应增加。但是，超越了某一点后，增加的收入水平要求更大规模的环境保护，污染水平也就下降了。格罗斯曼和克鲁格通过一个有创意性的研究发现，转折点通常出现在人均国民收入达到8000美元时。[64]

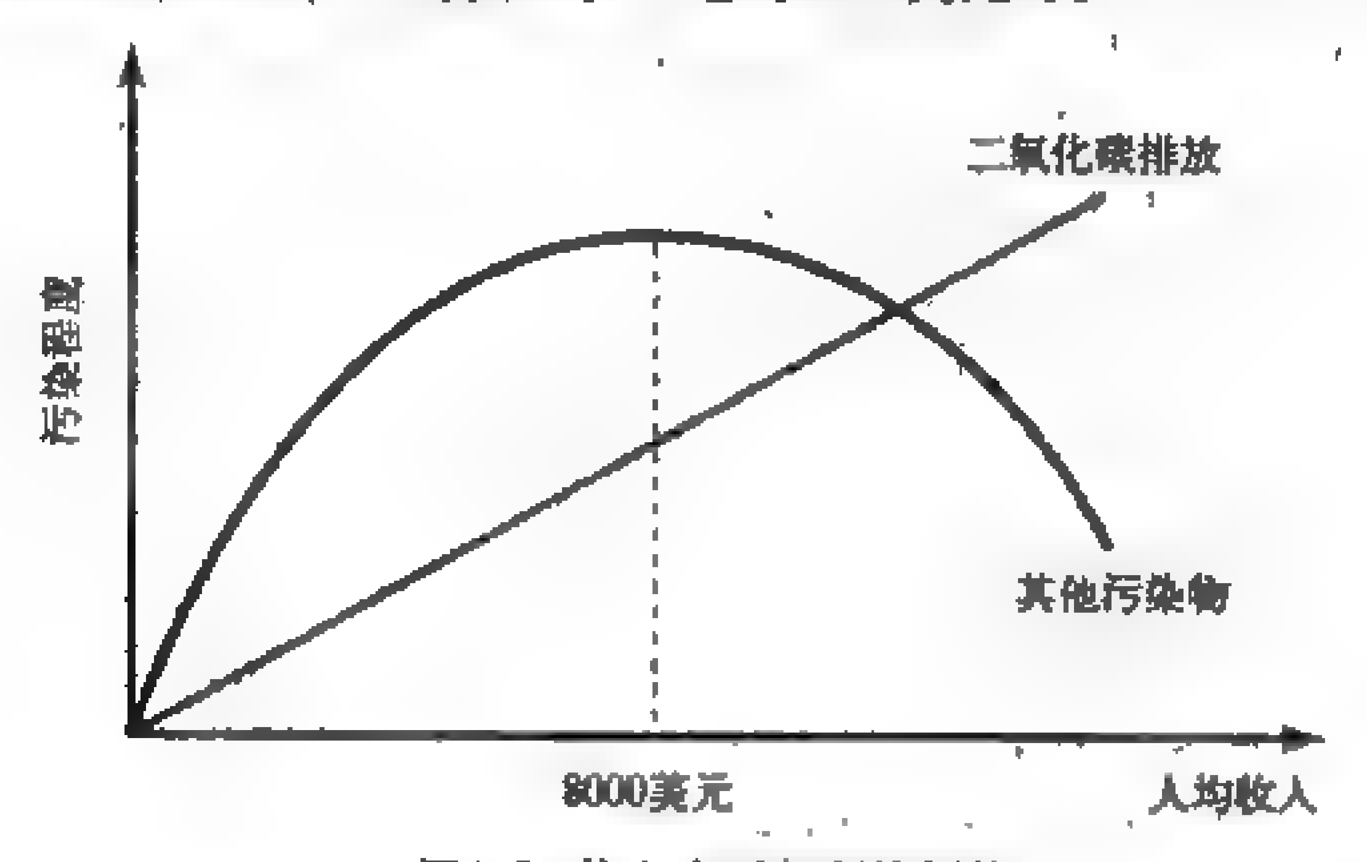


图1-5 收入水平与环境污染

图1-5驼峰状的关系似乎对很多污染物都适用（从二氧化硫到铅浓度和水质量）二氧化碳排放是个例外（它与高收入水平一起稳步增长）。大气二氧化碳的浓度增加意味着全球变暖，这应该引起关注。解决的办法是，不要收回加强经济发展和全球贸易自由的努力，而是让世界各国认同限制碳排放的严厉的标准。虽然联合国支持下的会谈自1992年的里约热内卢地球峰会起就一直把这个议题作为中心目标，但是在这个地球峰会上没有什么成效。接下来在日本京都的高峰会谈也收效甚微，其部分原因是，二氧化碳的最大排放国美国拒绝签署全球协议，据称美国这一行径无理地延缓了经济的发展。

自由贸易支持者还指出，把自由贸易和欠发达国家严厉的环保和劳工法规联系在一起是可能的，如北美自由贸易协定是确定墨西哥实行严厉的环保条例后通过的。因此，他们认为现在在墨西哥建立的工厂，其环境状况要比在没有签署北美自由贸易协定时好得多。[65]

支持自由贸易的人士还认为，商业公司并非像反对者所说的，是不讲道德的组织。当然，可能会有烂苹果，但绝大多数企业是由道德规范的经营者管理的，不可能因为在海外生产可以污染大气或剥削劳工而把工厂转移到海外。污染、劳工的使用和生产成本之间的关系并非像批评者所说的那样。善待劳动力会提高劳动生产率，而最影响成本的是生产力，而非基本工资水平。若果真如此的话，关于贪婪的经营者向低工资国家转移生产，"剥削"劳动力的理论就站不住脚了。

1.6.4 全球化与国家主权

反对全球化人士的另一个论据是，当今相互依赖的全球经济活动中，经济权力正逐步从国家政府向非国家组织转移，如世界贸易组织、欧洲联盟和联合国。持批评观点的人士认为，非选举产生的官僚们时不时地对民主选举出的国家政府强加政策，因而降低了这些国家的自主权，国家掌握自己命运的权力受到了限制。[66]

世贸组织成了这些人士最爱攻击的靶子，世界贸易组织成立于1994年，负责监督关贸总协

定下的世界贸易秩序。WTO裁决签署关贸总协定的149个国家的贸易争端。WTO裁决机构能发布条例，指导成员国更改贸易政策中违反关贸总协定的条款。如果违反国拒绝遵守条例，世贸组织允许其他国对违反国的交易行为采取相应的制裁措施。据美国一位著名的评论家、环境保护主义者和消费者权益倡导者、总统候选人拉尔夫·纳德（Ralph Nader）称：

在新体系下，影响几十亿人生活的众多决策不再由国家政府做出。一旦世贸组织成员国对一项决策有所质疑，则最终会由一帮非民选的官僚们在日内瓦关起门来做出决定（日内瓦是世贸组织总部所在地）。这些官僚们能决定加利福尼亚州居民能否防止原始森林的破坏，或决定致癌杀虫剂能否在食品中禁用，或欧洲国家是否有权禁止肉中添加有危害的生物技术荷尔蒙……这些都使各自国家的民主基础和决策权处于很大的风险中。[67]

与纳德的说法相反，许多经济学家和政治家认为超国家组织的权力，如WTO，是受各国共同授予的权力制约的。联合国与WTO就是服务于成员国的共同利益，而不是破坏这些利益。超国家组织的支持者指出，这些机构的权力主要在于它们劝说成员国遵循某一行为的能力。一旦这些组织不能很好地为成员国的共同利益服务，这些国家会撤出该机构，超国家组织很快就会垮掉。所以，真正的权力仍在各个国家手中，而不是在超国家组织那里。

1.6.5 全球化与世界的贫困人口

全球化的评论家认为，尽管存在自由贸易与投资的预期的利益，过去100年左右富国与穷国的差距仍在加大。1870年，17个最富国人均收入是其他各国的2.4倍，1990年，这些国家的收入是其他国家的4.5倍。[68] 而近来的记录表明，一些较贫穷的国家目睹了东南亚国家像韩国、泰国、马来西亚发生的变化，对实行快速的经济发展有了信心和能力，这将推动世界较贫穷国家的经济发展。人均GDP不到1000美元的世界1/4的国家在1960～1995年间的年增长率为负增长，而1/3的国家的增长率小于0.05%。[69] 评论家认为，如果全球化是一个有积极意义的发展方向，穷国和富国的差异是不会出现的。

尽管经济停滞的理由各种各样，有几个要素很突出，但其中没有一个与全球化或自由贸易有关。[70] 许多穷国饱受独裁政府之苦，还有些穷国实行毁坏财富而不是促进财富创造的经济政策，对财产所有权缺乏保护，战争也是经济停滞的原因。这些因素能解释阿富汗、柬埔寨、古巴、海地、伊拉克、利比亚、尼日利亚、苏丹、越南和扎伊尔没能在近几十年提高经济发展速度的原因。一个复杂因素是这些国家人口增长迅速，政府没有大的变化，人口增长会使问题恶化。自由贸易的推动者认为，对这些国家来说，改变命运的最佳办法是降低自由贸易和投资的壁垒，实施以自由市场经济为基础的经济政策。[71]

世界许多贫困国家由于债务沉重其发展的确受到阻碍。尤其应该关注40个左右负债最多的贫困国家（HIPC）。这些国家拥有7亿人口。在这些国家，政府债务负担平均相当于经济价值的85%（以其国内生产总值衡量），而政府偿还贷款方面的花费占该国出口利润的15%。[72] 偿还如此沉重的债务负担使这些国家的政府没留下什么钱来投资重要的公共设施项目，比如教育、医疗卫生、道路和电力等方面。结果是导致了负债沉重的贫困国家被周而复始的贫穷和债务所羁绊，从而抑制了经济发展。有学者认为单自由贸易不足以帮助这些国家从贫困中走出来。而最迫切的是对世界贫困国家实行大规模的减免债务，给它们提供重建经济和开始向繁荣攀登的机会。减免债务的支持者还认为，穷国的新一届民主政府不应被迫承担多年前其前任腐败独裁的政权因管理不善带来的债务。



另一个视角
新兴国家穷国的债务问题

八国集团（美国、俄罗斯、法国、日本、德国、意大利、加拿大和英国）于2005年免去了被最贫困国家，也就是高欠债穷国欠下的600亿美元的债务。而2006年，新兴的放贷国，如中国、

印度、巴西和韩国向这些国家提供优惠贷款和出口信贷。

这些贷款和信用保证让八国的财长很不自在，因为他们刚刚向这些国家发布了免除债务的消息。他们的观点是，必须阻止负债最多的国家增加不持续的债务。世界银行的一项研究表明，8个以前负债最多的穷国——包括乌干达、玻利维亚、尼加拉瓜和埃塞俄比亚——又在面临债务问题。挑战在继续：这种持续的债务活动有助于还是有碍于最穷负债国的经济发展？

资料来源：Michael. Phillips, "G8 Warns China about Loans to Poorest Nations," *The Wall Street Journal*, June 12, 2006, http://online.wsj.com/article/SB115005845957077212.html

20世纪90年代末，债务减免运动开始在世界富裕国家的政治舞台赢得地位。[73] 由于一些社会公众人物的热情倡导，这些人包括爱尔兰的摇滚歌手波诺（他是一位不知疲倦的越来越有效的倡导减轻债务的人物）、教皇约翰·保罗二世和有影响力的哈佛经济学家杰弗里·萨奇。减轻债务运动有助于劝说美国在2000年制定法律向负债高的贫困国家提供4.35亿美元的债务减免。更重要的是美国还支持一项国际货币基金组织的计划，出售一些黄金储备，用所得款项帮助减轻债务。国际货币基金组织和世界银行如今大张旗鼓、积极开展系统性地减免债务计划（见上面的“另一个视角”）。

为使该计划有持久的效果，减免债务必须与振兴经济发展的明智的投资相配合（如教育投资），必须与采取促进投资和贸易的经济政策相配合。富国也可以通过降低从穷国进口产品的壁垒来帮助贫困国，尤其降低农产品和纺织品的进口关税。高关税壁垒和其他贸易上的障碍使穷国很难出口更多的农产品。世界贸易组织估计，如果发达国家消除对其农业生产者的补贴，且消除农业贸易上的关税壁垒，就能使全球经济财富提高1280亿美元，而其中300亿元将流入发展中国家，这些国家中有许多是高负债国。与广泛的农业贸易相关的贸易的快速增长能减少生活在贫困状态下的人数，根据世贸组织的数据，到2015年，贫困人数可减少13%。[74]

减轻债务不是一个新事物，以前也尝试过。[75] 过去的情形经常是，短期利益被腐败政府乱用，它们把新获得的金融自由投向无产出效益的军事设施或对经济发展长远无甚益处的宏大的工程。发达国家拒绝向贫困国家的产品开放其市场也是导致这一失败的原因。如果这一现象在这次能得以避免，全世界都会得益。

1.7 全球市场中的管理

本书很多内容是有关经营国际企业的挑战的。**国际企业**（international business）是指任一家进行国际贸易和投资的企业。虽然跨国企业属于国际企业，但一个企业不成为一个跨国企业，也可直接向其他国家投资，同样可以进行国际商业活动。所有公司都是以进口或出口开始国际商业行为的。世界正在转变为一个真正意义的、完整的全球性经济。更多的公司，无论大小，都在成为国际企业。对国际企业的经营者来说这意味着什么呢？

当企业不断进行跨境贸易和投资时，经营者必须了解，经营国际企业与经营纯粹的国内企业有许多不同。最基本的一点差异就是因为国与国不同，国与国之间文化、政治制度、经济制度和司法制度有差异，经济发展水平也不同。尽管总是谈到地球村，尽管有市场全球化和生产全球化趋势，但差异是固有的、深层次的，我们在本书中还要谈到。

国与国之间的差异要求国际企业依据各国具体情况改变运作方式。在巴西的市场推广一个新产品就与在德国的市场推广这一产品的方式不同；管理美国工人的方法与管理日本工人的方法不同；与相关政府保持紧密联系在墨西哥很重要，而在英国就不那么重要了；某项商业策划在加拿大行得通，在韩国就可能行不通。国际企业的经营者不仅要对这些差异很敏感，而且他们也必须采取适当的政策和措施来应付这些差异。本书将用很大篇幅来解释差异的根源和成功

应对差异的办法。

国际企业不同于国内企业的另一方面是经营国际企业的复杂性。除了应对差异，国际企业的经理还会面对一连串国内企业经营者从来也遇不到的其他问题。国际企业管理者必须就生产活动选址做决定，以求得最小的生产成本和最大的附加价值。他们必须判断在许多欠发达国家实行低成本劳动力和弱环境标准道德与否。他们还要判断如何协调和调控分散在世界各地的生产活动（这点，我们书中会讨论，将是个不小的问题）。一个国际企业的经营者必须判断该进入哪个国外市场，又避开哪个，他们要选择打入某个特定国家市场的适当模式。向这个国家出口产品是否是最佳方法？企业是否应该授权当地公司在该国生产其产品？企业是否应与当地企业合资经营，在该国生产其产品？抑或公司建立一个全资子公司服务当地市场？进入的方式如何选择是非常重要的，因为这对公司长久的发展起重要作用。

进行跨国界的商业交易要理解统领国际贸易和投资系统的规则。国际企业的经营者还要应对政府对国际贸易和投资的限制。他们必须在受到个别政府干预的有限空间内寻找办法、即使许多国家名义上许诺自由贸易，实际上它们经常制定跨国贸易和投资规章条例进行干预，国际企业经营者不得不制定应对这种干预的战略和政策。

跨境交易（cross-border transaction）还要求将货币从本国货币转变成外国货币，反之亦然。而货币汇率根据经济形势相应有所变化，国际企业经营者还要制定应对汇率变动的政策。采取错误政策的企业会损失大量金钱，而采取正确政策的公司则能在国际交易中增加利益。

总之，经营国际企业与单纯经营国内企业有很大不同，理由至少有4点：①国家与国家间的差异。②国际企业经营者面对的问题比国内企业经营者面对的问题宽泛得多，也复杂得多。③在国际贸易和投资体系中，国际企业必须寻找到一种应对政府进行干预和限制的工作方法。④国际交易涉及外汇的交易。

在本书中，我们深入讨论所有这些问题，紧密关注企业变为国际企业时，经理人在应对各种挑战时采取的不同的策略和政策。第2章和第3章揭示了国家间在政治、经济、法律和文化机构上存在哪些差异。第4章密切关注在国际企业中出现的道德问题。第5章到第8章主要关注国际企业必须在其间运作的国际贸易与投资环境。第9章与第10章回顾国际货币体系。这几章主要集中在外汇市场的性质和新出现的全球货币体系的性质。第11章和第12章探讨国际企业的战略。第13章到第16章关注国际企业内部各种功能的运作管理，包括生产、市场营销和人际关系。读完此书，你对国际企业经理人每天要抓住的主要问题会有很深刻的了解，你会对经理人采取的战略和具体的操作方法有所熟悉，从而有助于更有效地在当今迅速全球化的经济大潮中富有竞争性。

小 结

本章为此书确定了内容。在本章我们了解到世界经济如何越来越全球化。我们回顾了全球化的主要动因，探讨了越来越多的国家融人愈加紧密的全球经济。我们关注国际企业的性质在变化的全球经济中如何相应地变化。我们讨论了快速全球化带来的问题，且分析了全球化对经理人个人的意义，本章谈到以下几个主要方面：

1. 近20年来我们目睹了市场和生产的全球化。
2. 市场全球化表明国家市场在融入一个巨大市场，但不能过度强调这一点。
3. 生产全球化表明国际企业选择在世界某个适宜的地方进行单独的生产活动，结果是使美国产品、日本产品或德国产品这些概念都被"全球产品"所替代。
4. 两个支撑全球化的要素是：降低贸易壁垒，和通信、信息和运输技术的变化。
5. 第二次世界大战结束以来，货物、服务和资金方面自由流动的壁垒在不断降低，这一点最有利于生产全球化，使企业能够视世界为一个大市场。

6. 市场全球化和生产全球化导致20世纪90年代世界贸易增长大于世界产出，外国直接投资迅速上升，进口产品渗透到世界各个工业国家，而各个行业的竞争压力在加剧。
7. 微处理器的发展和相关通信、信息处理技术的开发，使企业在世界各地的运营与复杂的信息网络连接。喷气式飞机缩短了旅行时间，也促进国际企业在世界范围内的运作。这些变化使企业在世界范围内更紧密地协作，视世界为一个大市场。
8. 20世纪60年代，美国经济占世界主导地位，美国公司在整个世界经济中占外国直接投资的大多数，美国企业控制着一系列跨国企业，而几乎占世界一半的实施中央计划经济的社会主义国家对西方企业是封闭的。
9. 20世纪90年代中期，美国在世界产出的份额减半，主要份额被西欧和东南亚经济占有，美国在外国直接投资的份额也下降了大约2/3，美国跨国企业面对大量日本和欧洲跨国企业的竞争，另外，微型跨国企业出现了。
10. 过去20年间，最具戏剧性的变化是东欧国家的崩溃，这给国际企业提供了长远的巨大机遇。另外，中国和拉丁美洲逐渐走向自由市场经济，这也给西方国际企业提供了机遇。
11. 新兴的全球经济的成本和利益问题在企业经营者、经济学家和政治家之间引起了激烈的争论。争论焦点在于全球化对就业、工资、环保、工作条件和国家主权方面的冲击。
12. 经营国际企业不同于经营国内企业理由有四：(1) 国家与国家间的差异。(2) 国际企业经理人面对的问题范围更广，更复杂。(3) 国际企业的经理人必须找到一种应对政府干预国际贸易和投资体系的工作的办法。(4) 国际交易涉及外汇的交易。

批评性的思考题和讨论题

1. 描述过去30年来世界经济的变化，这些变化对美国、北美、中国香港的国际企业意味着什么？
2. “若在大型跨国企业工作的话，进行国际企业的研究很有益处，但对那些去小公司上班的人来说，研究不研究这些就没什么关系了。”请你评论这个观点。
3. 技术上的变化对市场全球化和生产全球化的贡献是什么？没有这些技术变化，市场全球化和生产全球化是否可行？
4. “学习国际商务经营与国内商务经营没有什么区别，所以专门开设国际商务课程没有什么意义。”请评价这一观点。
5. 互联网和万维网如何影响国际商业活动和世界经济全球化？
6. 如果这个趋势继续下去，中国到2020年将成为世界最大的经济强国，请讨论这种发展在①世界贸易体系；②世界货币体系；③当今欧洲和美国公司经营战略；④全球商品价格上的意义。
7. 阅读本章有关厄瓜多尔的玫瑰行业的“国家聚焦”，回答下列问题：
   (1) 参与国际玫瑰贸易对厄瓜多尔的经济和人民有什么帮助？厄瓜多尔逐渐成为玫瑰种植的中心对发达国家购买玫瑰的消费者有什么好处？这些问题的答案告诉你国际贸易有哪些好处？
   (2) 为什么你会认为厄瓜多尔的玫瑰行业只是20年前才开始的？为什么它发展得那么快？
   (3) 有关厄瓜多尔玫瑰行业工人的医疗问题的报道对发达国家希望得到情人节玫瑰的消费者有多大程度的影响？
   (4) 如果厄瓜多尔玫瑰工人的医疗问题被证明属实的话，发达国家的政府是否应该对厄瓜多尔的玫瑰实施制裁？除此之外它们还能做些什么来改进厄瓜多尔的状况？

研究性任务

使用globalEDGE网（http://globalEDGE.msn.edu/）完成下列练习：

1. 贵公司开发了一个新产品，希望推广到各个国家并使其深入其中，不考虑当地人口的平均工资水平。考虑到产品的研发成本，经营层决定首先把产品介绍到人口多的国家。请使用“Population Reference Burea”的资源，准备一个有关10个人口最多的国家的初步报告。因为增长的机会是另一个问题，人口增长率也应该被经营层考虑在内。
2. 有在公共场合的举止要恰当的意识是很重要的，尤其对贵公司的商业关系和开发文化敏感度的内部手册是一个重要因素。如果贵组织新近决定开发发展中国家的市场，更多地了解公司在其中运作的国家的情况是必须的。确认、使用“business customs and etiquette”的详细资源，来准备一个简短的提纲式的报告：关于在贵公司有商业运作的哥伦比亚、印度和马来西亚不被接受的公共行为。



章末案例
全球的医疗保健

传统的观点认为，医疗保健是最不易受全球化影响的行业之一。不管怎么说，医疗行业和许多服务性的行业一样，在哪里购买就在哪里服务，不是吗？如果一个美国人到医院去进行核磁共振造影扫描，难道影像不是被当地的放射学家解读？如果核磁共振造影扫描影像显示需要动手术，手术肯定会在美国当地的医院进行。在不久以前，事实确实如此，但是我们现在目睹了这个通常当地化的行业也在开始全球化。

以核磁共振造影扫描来看：美国缺乏放射学专家，包括解读诊断医学图像X光、CT（电脑断层扫描影像）、MRI（核磁共振造影扫描）和超声波的医生。据报道，对放射学专家的需求量是医学院放射学资质合格毕业生的两倍之多。这种供需不平衡的状况意味着放射科医生的身价高：一名美国放射科医生的年薪可达35万美元。2002年，一名在著名的麻省总医院工作的印度放射科医生桑杰·萨尼找到了一个聪明的办法来应对这种短缺和开销——把影像扫描到互联网上，传到印度，由印度的放射科医生来解读。这样既减少了美国放射科医生的的工作负担，又减少了费用。印度的放射学医生的薪水只有美国同行的1/10。另外，印度处在地球的另一边，图像可在美国时间的午夜解读，以备第二天一早美国医生的工作之需。

对外科手术而言，我们也看到了对外寻找服务的倾向。2004年10月，来自美国北卡罗来纳州的53岁的霍华德·斯戴伯是个没上医疗保险而干自由职业的木匠，他在印度动了个手术，修补心脏瓣膜！斯戴伯先生飞到新德里，动了手术，之后到泰姬陵旅游，旅游的费用也包括在手术费用里。整个费用包括机票共1万美元。如果在美国手术的话，要花费6万美元，而且还不能参观泰姬陵。斯戴伯先生的手术由特来翰医生主刀，特来翰医生是心脏外科医生，曾在纽约大学医学院受训，并在那工作了10年。特来翰医生回到印度后开设了自己的心脏病医院。现在，每年进行手术4000个，死亡率为0.8%、感染率为0.3%，与世界最好的医院相当。

不仅是斯戴伯，2004年有约17万的外国人到印度进行医学治疗。这一数字在接下来几年里将以每年15%的速率上升。根据经营管理咨询公司麦肯锡公司的调查，医疗之旅（进行医学治疗的国际旅游）到2012年能成为为印度创造23亿美元产值的产业。再举一例，来自旧金山的64岁的罗伯特·毕内患关节痛已多年了，大夫建议他更换股骨关节，但上网查询后，毕内先生选择了关节表面置换术，但这不在他的保险范围之内。他没在当地医院做，而是飞往印度南部的海得拉巴，手术费用是6600美元，这只是在美国做手术25 000美元的零头。

毕内先生在阿波罗连锁医院的分院实施的手术。阿波罗医院由曾在麻省总医院受过培训的雷蒂医生创立，在亚洲有18家具有先进技术水平的连锁医院。2001～2004年间，阿波罗医院接待了43 000位外国人，他们主要来自东南亚和波斯湾，而西欧和北美的人数也在增长。2004年，该医院7%的经营额来自外国人。雷蒂医生拥有200名经过美国培训的医生群体，他自信能提供与在美国一样的医疗保健，但费用只是美国费用的零头。

那么，美国健康服务需求是否会因为工作机会转移到印度而很快崩溃？这似乎不可能。法规、个人偏好和实际考量显示大多数的医疗服务都是在病患者的所在地进行的。以核磁共振造影扫描为例，为保护患者权益，美国的法规要求放射科医生必须拿到该州的执照，且得有所在医院的许可证，如果印度的放射科医生没有这些资格，只有一小部分影像会送到国外去解读。另一复杂之处在于，美国政府支持医疗保险计划，医疗保健保险将不会支付给在国外看病的部分。很多私人保险险种也不支付国外的就医费用。还有就是，大多数人还是喜欢在本地就医，只有在极少数例外的情形下，如就医的部分没有包括在医疗保险计划中，才有可能考虑选择去国外。大多数专家还是认为现在的趋势会继续。因为美国医疗保险的花费是全世界最高的，有可能去国外求医的趋势会加剧，小规模的但是占相当大比例的医疗服务将在患者所处之外的国家实施。如果保险公司开始为申请者提供到国外进行治疗、来降低昂贵的手术费用这一选择的话，这一趋势肯定会兴起。据传确实有些公司在考虑这个问题。

资料来源：G. Colvin, "Think Your Job Can't Be Sent to India?" *Fortune*, December 13, 2004, p. 80; A. Pollack, "Who's Reading Your X-Ray," *The New York Times*, November 16, 2003, pp. 1, 9; S. Rai, "Low Costs Lure Foreigners to India for Medical Care," *The New York Times*, April 7, 2005, p. C6; J. Solomon, "Traveling Cure: India's New Coup in Outsourcing," *The Wall Street Journal*, April 26, 2004, p. A1; J. Slater, "Increasing Doses in India," *Far Eastern Economic Review*, February 19, 2004, pp.32-35; and U. Kher, "Outsourcing Your Heart," *Time*, May 29, 2006, pp. 44-47.

案例讨论题

1. 10年前，在国外进行医疗是难以想象的，如今却成为了事实。是什么推动了这个进程？
2. 医学保健的全球化对病患者来说是好还是坏？
3. 医学保健的全球化对美国经济来说是好还是坏？
4. 谁会从医学保健的全球化中获益？谁又会受损？
5. 美国政府是否应该严格限制在医学治疗上向发展中国家寻求服务？一旦这些国家的医生都具备了美国医学机构颁发的证书，那可如何是好？

第二部分

国家间的差异

第 2 章

国家间政治经济体制的差异

学习目标

1. 理解国与国之间政治制度的不同之处。
2. 理解国与国之间经济体制的不同之处。
3. 理解国与国之间法律体制的不同之处。
4. 理解是什么决定一个国家的经济发展水平。
5. 探讨世界范围宏观的政治经济变化趋势。
6. 描述变动中的经济实体走向市场经济体系的趋势。
7. 解释国家在政治、经济上的差别对经营实践的意义。

开篇案例　查韦斯的委内瑞拉

曾因组织一场失败的政变而入狱的前军官胡戈·查韦斯，1998年当选委内瑞拉总统。查韦斯是自成一派的民主社会主义者，以反对腐败、经济管理混乱以及全球资本主义的“严峻现实”而当选总统。1999年2月上任以后，查韦斯声称，他接受了该国近一个历史时期以来最糟糕的经济形势。他没有夸大其词。占该国出口值70%的石油价格的大幅下滑，使委内瑞拉出现大量的预算赤字，迫使经济陷入深度萧条。

查韦斯上任后，着手试行强化政府工具的权力。由查韦斯的部属主持的国民代表大会，起草了一部新宪法，强化总统的权力：如果查韦斯再次当选总统，他可连任到2013年。接下来，由查韦斯的支持者控制的国民议会通过了一项措施，允许政府撤换或指定最高法院的任命，有效加强了查韦斯的执法权。查韦斯还加强了政府对媒体的控制。2005年，评价世界政治、民权自由度的《自由之家》，对委内瑞拉的结论只是“部分自由”，且自由度在不断地缩减。

在经济前沿，形势依然严峻。2002年经济萎缩9%，2003年经济萎缩8%；失业率高达15%~17%，且贫困人口比例达50%以上。世界银行2003年的研究结论是，委内瑞拉是世界上计划经济程度最大的国家。国家控制商业活动给政府官员充分的机会索要贿赂增肥自己的腰包。只有通过贿赂，商家才能取得扩大经营或进入新行业的许可。

的确，尽管查韦斯有反腐败的说法，给世界各国政府腐败定级的透明国际组织(Transparency International)注意到，查韦斯统治下的政府腐败在加剧。2005年，透明国际组织把委内瑞拉排在158个国家的第130名，比一年前的第114名还靠后。查韦斯一贯执行它的所谓的社会主义的说法，不断把各种企业归并为国有企业，要求其他企业重组为“工人合作组织”，回报则是政府贷款。另外，政府开始抓那些查韦斯认为生产效率低的大型的

农场和牧场，把它们转变成国有合作组织。

2004年，世界石油组织使查韦斯摆脱了经济困境。石油价格从最低时的20美元一桶，涨到2006年春天的70美元一桶。世界第5大石油出产国委内瑞拉开始兴旺起来。在石油出口快速增长的背景下，2004年的经济增长18%，2005年增长9%。查韦斯对油价增长的反应是，增加政府对外国石油生产企业在委内瑞拉经营的控制，他指控外国石油生产企业利用穷国攫取超级利益。2005年，他宣布，政府要把石油开采税从1%提高到30%，他还把销售税率从34%提高到50%。2006年4月，他宣布计划减少奥利诺克地区外国公司在石油项目中的股份，将股份转给委内瑞拉SA石油公司，一家主要的国营石油公司。

资料来源 D. Luhnow and P. Millard, "Chavez Plans to Take More Control of Oil away from Foreign Firms," *The Wall Street Journal*, April 24, 2006, p. A1; R. Gallego, "Chavez's Agenda Takes Shape" *The Wall Street Journal*, December 27, 2005, p. A12; "The Sickly Stench of Corruption: Venezuela," *The Economist*, April 1, 2006, p. 50; and "Chavez Squeezes the Oil Firms," *The Economist*, November 12, 2005, p. 61.

2.1 引言

国际商业较国内商业要复杂得多，因为国家间在很多方面有差异。各国有不同于他国的政治制度、经济制度和司法制度。而国与国之间文化上的差异也是非常显著的。人口教育素质和技术水平上的差异也明显存在，且不同国家处在不同的经济发展水平上。所有这些差异对国际商业实际操作而言都有很大的意义。这些差异对盈利、成本和风险具有深远的影响，对在不同国家进行商业管理和制定战略计划都有深刻的影响。这一章和下一章主要是逐步让大家了解和鉴别国家之间在政治、经济、司法制度和民族文化上的差异，这两章另一个方面要讲叙各国政治、经济、司法和文化体制不断演变的趋势，并探讨这一趋势对国际商务运作的影响。

开篇案例阐明了本章涉及的一个问题。在胡戈·查韦斯的领导下，委内瑞拉国走向趋左的路线。该国更多地融入商业活动，增加了很多条例，私人企业受到抵制，此举损害了经济发展。尽管查韦斯最初上台是以反腐败的旗帜示人的，但是该国长期的腐败问题愈加恶化。本章也会谈到，腐败也会压制经济发展。更有甚者，查韦斯还单方面修改在委投资的外国石油公司的合同，提高石油开采税和其他税赋，并要求国营石油公司在石油项目上占主要股份。虽然这样在短期内会增加政府的收入，但是外国企业如果在委内瑞拉减少投资（一些企业已经减少在委的投资了），将会进一步限制该国走向经济发展之路。

本章我们主要关注国家间政治、经济和法律体制的差异。我们说这些制度包括了一个国家的政治经济体制，我们使用**政治经济体制**（political economy）一词，强调一个国家政治、经济和法律体制不是相互孤立的，它们相互作用、相互影响，并影响着经济水平的高下。除了解这些体制，在本章我们还探讨不同国家的不同的政治经济体制是如何影响在该国做生意的企业的利润、成本和承担的风险的，它又是如何影响在该国的经营管理和战略决策的。下一章我们将讨论文化上的差异如何影响国际商业。我们要注意的是政治、经济和民族文化不是相互孤立的。在第3章中我们会看到文化会对政治经济体制产生影响，反之亦然。

2.2 政治体制

一国的经济和法律制度通常是由其政治体制决定的。[1]因此，我们要理解不同的政治体制的性质，然后再讨论经济和法律体制。**政治体制**（political system）是指一国的政府体制。政治体制可以根据两个有关尺度来衡量。第一，它在多大程度上强调集体主义相对个人主义的关

系。第二，它在多大程度上是民主的或是极权的。这两个标准是相互关联的，强调集体主义的政治体制就比较极权化，而把个人主义置于很高地位的政治体制则比较民主。然而，在两者中间也有一大片灰色区域：有可能在民主社会既强调集体主义也强调个人主义；而在极权社会并不强调集体主义，这些都是可能出现的。

2.2.1 集体主义和个人主义

集体主义（collectivism）指一种强调集体的目标处于首要地位，个人的目标属于次要地位的政治体制。[2] 集体主义得以强调时，全社会总体的需要被视为比个人的自由更为重要。在此情形下，个人做事情的权利会因为与社会利益有冲突、或者与公共利益有冲突而可能会受到限制。集体主义最早是由古希腊哲学家柏拉图（BC 427—BC 347，Plato）提出的，他在《共和国》（*The Republic*）一书中谈到个人权利应服从于大多数人的利益，而财产应为公众所共有。柏拉图并没有把集体主义等同为平等，他认为社会应分阶层，而让最善于统治的人（对柏拉图来说是哲学家和军人）来管理社会，泽福众人。

1. 社会主义

当代社会主义者（socialist）的理论奠基人是卡尔·马克思（1818—1883，Karl Marx），尽管社会主义思想显然早于马克思（这一思想可追溯到柏拉图）。马克思认为资本家剥削工人创造的价值，将其据为己有，而只付给工人维持生存的工资。他的主张是经营国有企业，让全社会获利，而不是让作为个体的资本家获利。[3]

2. 个人主义

个人主义（individualism）是与集体主义相对的，它指一种哲学观点，即个人在经济和政治追求方面享有充分的自由。与集体主义相比，个人主义强调个人利益凌驾于国家利益之上。个人主义也是由一位古希腊哲学家提出的，他是柏拉图的弟子亚里士多德（BC384—BC322）。与柏拉图相反，亚里士多德认为，个体的多样性和财产私有化是我们所希望的。在一段摘自坚持自由市场形态的当代政治家的演讲中的话中，有下面的观点：私有财产相对于公有财产的生产效率要更高，因而更刺激进步。亚里士多德认为公有财产得不到关注和爱护，而私有财产会受到最大限度的关注和爱护，因而更加有效率。

在16世纪，个人主义重新成为影响英国、荷兰这些贸易国家政治体制的哲学思想。一些英国哲学家使个人主义的意义得到进一步的完善，这些哲学家包括戴维·休谟（1711—1776，David Hume）、亚当·斯密（1723—1790，Adam Smith）和约翰·斯图亚特·密尔（1806—1873，John Stuart Mill）。个人主义哲学影响到了远在美国殖民地的移民，他们寻求从英国独立出来。个人主义观点在《独立宣言》中得到了充分的表达。近年来，这一哲学思想被几位获得诺贝尔奖的经济学家所推崇，包括米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman），弗里德里希·冯·哈耶克（Friedrich Von Hayek）和詹姆斯·布坎南（James Buchanan）。

个人主义建立在两个基本原则上。第一，强调保护个人自由和个人言论的重要性。约翰·斯图亚特·密尔写道：

> 无论是个体还是集体，人类有理由干涉其任何成员行动自由的唯一目的是保护自身……文明社会对其任何成员正当地、而又违背他意愿行使权力的唯一目的，是防止给其他人带来伤害。他自己本身物质的和精神的利益，是不足以成为正当的理由的……任何人行为上唯一对社会负责的部分，就是与他人有关的那部分。在有关他自己的那部分，他的独立性是绝对的。个人是至高无上的，遍及他自己的物质和精神。[4]

另一个视角
更多有关亚里士多德的观点

亚里士多德认为生产资料应归私人所有。另外，他认为，没有私有财产会导致道德损毁，因为没有私有财产，就没有必要也没有能力去慷慨奉献。"取消私有财产意味着没有人会是慷慨大方的，没人会去实施慷慨的行为。因为只有在使用金钱的情况下，慷慨奉献才是有效的。"（选自英文版《政治》（*The Politics*）第二卷，第5章，辛克莱尔译）。

秘鲁经济学家赫南多·德·索托认同亚里士多德的观点，他进一步发展亚里士多德的观点，他认为贫困和欠发达的根源是缺乏一个保证可转移的、有所有权的私人财产的制度。见他的著作《资本的奥秘》中《资本主义为何在西方取得胜利而在其他地方失败》一文，基础版，2000）

资料来源：*The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Books, 2000.

个人主义第二个基本原则是，社会福利最好是让人们通过追求自己的经济利益来得到满足，而不是让集体（如政府）来独断社会最大利益有些什么。像亚当·斯密在他的《国富论》中著名的一段话所说：

> 个人在追逐他自己的利益时，会被一只无形的手牵引着，达到一个并非他本意的最终结果。对原本也未想如此的社会来说，这也不总是坏的。个人在追求他自己的利益时，时常会促进社会利益发展，这比他本意要这么做时更奏效。据我所知，为公共利益做生意的人还从来没有做得这么好过。[5]

个人主义的主旨是：个人经济上、政治上的自由是一个社会基本原则。这就把个人主义直接与集体主义对立起来。集体主义坚持集体是首要的，个人是次要的，而个人主义坚持恰恰相反的说法。这种深层的意识形态的冲突概括了世界的大部分近代史。

2.2.2 民主和极权

民主和极权是政治范畴不同的两个极端。**民主**（democracy）指一种政治体制，政府是由人民直接或通过选出的代表来决定的。**极权主义**（totalitarianism）指一种政权形式，由一个人或一个政党对人们各个方面实施控制，且禁止其他对立党的存在。民主与极权的关系和集体主义与个人主义的关系有密切的联系。民主与个人主义携手并肩，而集体主义则和极权并行。然而中间也存在灰色区域。在民主国家突出集体主义价值观也是可能的，极权政府对集体主义反感，而某种程度上在经济方面鼓励个人主义也是可能的。

1. 民主

最初在古希腊几个城邦国家实行过纯粹形式的民主，它建立在这种信念之上，即公民直接参与决策。在纷杂的、数以千万或数亿人口的先进社会中这样做很不现实。大多数当代民主国家实行一种被称为**代议制民主**（representative democracy）。在代议制民主社会中，公民定期选出个人来代表他们。这些人再选出代表，形成代表全体选民意志的政府。一个代议制民主基于这样一个设想，即一旦选出的代表没能很好地完成任务，他们就会在下一次选举中落选。

为了保证选出的代表的行为对全体选民负责，理想的代议制民主有宪法作保障，这包括①个人自由表达的权力、自由提意见的权力、自由集会的权力；②自由的媒体；③定期选举，允许所有合格的公民都参与投票；④广泛的成人投票率；⑤选出的代表有期限；⑥独立于政治体制之外的公平的法院系统；⑦非政治性的国家官僚机构；⑧非政治性的警察力量和武装力量；⑨相对自由地获得国家信息。[6]

2. 极权主义

极权制国家否认公民享有代议制民主社会中宪法赋予的那些权力，如个人自由表达、集会、

自由媒体和定期选举的权力。在多数极权制国家，政治镇压是普遍存在的，公平自由的选举是不够的，媒体也要经过严格审查，基本的公民权利被压制，那些对统治者的权力有质疑的人会被投入监狱或更糟。

2.3 经济体制

前一节已明确谈到政治上的意识形态与经济体制有关系。在个人目标比集体目标更受到重视的国家，更容易找到自由市场经济体制。相反，在集体目标占主导地位的国家，国家控制着众多企业，在这些国家的市场很可能是受到限制的，而不是自由的。我们分别了解一下三大经济体制种类——市场经济、指令性经济和混合经济。

2.3.1 市场经济

在纯粹的**市场经济**（market economy）中，所有生产活动都是由私人拥有的，与国家拥有相反。生产的货物和服务及生产数量不是听命于任何一个人，生产是由供、需的相互作用来决定的，且通过价格体系提示生产者。若产品的需求量超过了供给量，产品价格就上扬，表明生产者应该增加产量；如果供给量超过了需求量，价格就下跌，表明生产者应该减少产量。消费者是上帝。消费者的购买方式，以价格体系机制来提示生产者，最终确定生产什么和生产多少。

在以这种方式运作的市场，在供给上必须没有限制。供给上的限制只会在一家公司垄断市场时才有可能出现。在这种情形下，垄断企业会限制产量，任由价格上涨，而不是提高产量应对增长的需求。这就使得垄断企业在每件商品上获得最大限度的利润。对垄断企业来说这种局面当然很好，但对消费者来说就很糟糕，他们必须付更高的价钱。这还对整个社会起副作用，因为垄断者没有竞争对手，它就没有动力寻找方法降低产品成本，它只需把产品增加的成本以提价的方式简单地转移到消费者头上就行了。周而复始这般的结果很可能是垄断者生产效率越来越低，生产的产品价格高、质量差，使全社会遭殃。

考虑到垄断固有的危险，政府在市场经济中的作用是鼓励私人生产者间活跃的竞争。政府通过使垄断非法化和限制欲垄断市场的商业行为达到这一目的（《反托拉斯法》在美国就是起这个作用的）。私有化也鼓励活跃的竞争和经济效率。私有化保证企业家有权得到他们努力得来的盈利。这刺激了他们寻找更好的方式为消费者服务，或推出新产品，或开发更有效率的生产过程，完善市场运作和售后服务，或对企业的管理比竞争对手更有效率。这种刺激的作用是，产品和生产过程的不断改进被认为刺激了经济增长和发展。[7]

2.3.2 指令性经济

在纯粹**指令性经济**（command economy）中，一国生产的产品和服务、生产的数量、销售的价格都是由政府来计划的。与集体主义的思想一致，指令性经济的目标是政府以对社会最有利的目的进行资源分配。另外，在纯粹指令性经济中，所有企业都是国有企业，政府指导它们以国家整体利益作为最大利益进行投资，而不是以个人利益为最大利益。历史上，指令性经济存在于共产主义国家，这些国家把集体目标置于个人目标之上。在有社会主义倾向的民主国家，政府也存在指令性经济的成分，法国和印度两个国家都试图进行广泛的政府计划和国有化，但政府制定计划在两国均受到冷遇。

指令性经济的目的是调动经济资源为公共利益服务，事实上，情形似乎正好相反。在指令性经济中，国有企业不会破产，所以它们没有控制成本和提高效率的压力和动机，且废除私有制消除了个人更好地服务消费者的积极性。因此，指令性经济缺乏推动力和创新，它不能推动经济的增长和繁荣，而使经济趋向停滞。

2.3.3 混合经济

混合经济介于市场经济和指令性经济之间。在**混合经济**（mixed economy）中一部分经济领域留给私人拥有，实行自由市场机制，而在其他部门国有企业和政府计划占相当大的比重。混合经济一度在世界上比较普遍，现在在逐步萎缩。不久之前，英国、法国、瑞典都被划归为混合经济，但是，这三个国家广泛的私有化在不断减少国有企业的数量。在巴西、意大利和印度等国家都有相似的趋势，它们都一度拥有大量的国有企业。

混合经济的政府愿意接收棘手的、其继续运营对国家利益起重大作用的企业，使之成为国有企业。法国雷诺汽车公司（Renault）不久前成为了国有企业，政府接手该公司时它正陷人严重的金融困难之中。法国政府解释接收原因时说，如果不接收正要垮掉的雷诺的话，失业就会带来社会负担，因此才把公司收归国有以免其破产。雷诺的竞争对手对此举并不感到振奋，它们得与一家依赖政府资助的公司竞争。

2.4 法律体制

一国**法律体系**（legal system）指规范行为和法律行使过程的法规或法律，一国的法律据此得到加强且据此可伸张正义。一国的法律制度对国际企业来说非常重要。法律规范商业行为，规定商业交易执行的方法，确立商业交易中各方的权利和义务。国与国之间的法律环境有很大差异。下面我们将讨论的问题是，法律体制上的差异对一个国家作为投资地区或作为市场方面的吸引力有重要影响。

正如一国的经济体制一样，一国的法律体制受到主导的政治体制的影响（尽管它也强烈地受到历史传统的影响）。政府确定法律框架，在此范围内企业可以进行商业活动。通常规范商业行为的法律反映了统治者政治上的主要思想意识。比如：倾向集体主义的极权主义国家实施限制私人企业的法律，而民主国家是以个人主义为主导的政治思想，其法律则倾向有利于私企和消费者。

在这里我们会集中在几个问题上，它们能表明法律体制在国家间如何不同，且这些不同何以影响国际商业的运作。第一，我们关注法律体系的一些基本差别。第二，关注不同国家的合同法。第三，我们关注法律监管财产权，尤其指专利权、版权和商标。之后，我们将探讨知识产权问题。第四，关注涉及产品安全和产品责任的法律。

2.4.1 各种不同的法律体制

全世界现在实行的有三种主要的法律体系，或称法律传统：不成文法、罗马法、神权法。

1. 不成文法

不成文法体系自几百年前的英格兰发展而来。该法律体系在大多数前英属殖民地国家使用，包括美国。**不成文法**（common law）以传统、先例和习俗为依据。**传统**指一国的司法史，**先例**指过去曾在法庭出现过的案例，而**习俗**指法律适用于具体情形的方式方法。当法庭解释不成文法时，它们依据这些特点来做解释。这就使不成文法体系具有一定程度的其他法律体系不具有的灵活性。不成文法体系下的法官有权解释法律，以使某种条文适用于个案的特殊情形。而每一个新的解释对未来的案件又确立了一个先例。新的先例产生时，法律条文会有所改变，有所澄清和修正来应对新的形势。

2. 罗马法

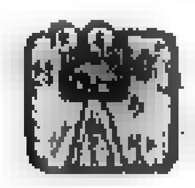
罗马法体系（civil law system）是以非常详细的法律条文组成的法典。当法庭解释罗马法时，是以法典为依据的。有80多个国家，包括德国、法国、日本和俄罗斯采用罗马法体系。罗

马法体系没有不成文法那样具有争议性，因为法官是依据详细的法律法典而非传统、先例和习俗来解释法律的。罗马法体系下的法官，没有不成文法体系下的法官的灵活度大。不成文法体系下的法官有权解释法律，而罗马法体系下的法官只有使用法律的权力。

3. 神权法

神权法体系（theocratic law system）指法律以宗教教义为基础。尽管印度法和犹太法都延续到了20世纪，但伊斯兰法是当今世界上最广泛实行的神权法律体系。伊斯兰法主要是一个道德规范而非商业形式的法律，它试图指导生活的各个方面。[8]伊斯兰法律的基础是伊斯兰圣经——《古兰经》、圣行（穆罕默德的决策和言行）以及伊斯兰学者从《古兰经》和圣行中推论出的一些规则。《古兰经》和圣行的神圣性，就意味着伊斯兰法律的基础不可改变。然而实际上伊斯兰法律学者和其他学者一直在对伊斯兰法律如何适用于当代社会进行辩论。许多穆斯林国家现在实行的是伊斯兰法与不成文法或罗马法混合而成的法律体系。

尽管伊斯兰法主要与道德行为有关，它广泛涉及了一些商业活动。比如支付利息的问题，在《古兰经》中就被视为是放高利贷和违反教义的事情。对虔诚的穆斯林来说，接受利息被视为严重的罪过。支付方与收受方同样受到诅咒。这不仅是宗教上的事情，在几个伊斯兰国家这已经成为一项法律。20世纪90年代，巴基斯坦联邦伊斯兰教法法庭作为国家最高的立法机构，声明利息是非伊斯兰教义的内容因而是违法的，并要求政府依此修订金融法规。1999年，巴基斯坦最高法庭规定，伊斯兰法的银行业的做法在2001年的7月1日后启用。[9]截至2005年，全世界约300家伊斯兰性质的金融机构的总资产超过了2500亿美元。除巴基斯坦以外，伊斯兰性质的金融机构在许多海湾国家、埃及和马来西亚都设有分支机构。[10]



另一个视角

为什么伊斯兰性质的银行没有利息？

银行系统怎么能在没有利息的情况下运行呢？最基本的经济观点认为商业风险应被分散。在西方的思维方式中，利息是给银行家回报的保障，因此，在合作贷款的形式下，银行家可以避免生意上的大量商业风险。无论生意上发生什么，银行家都有回报。与此相反，伊斯兰则要求银行家分享商业风险。如果商业冒险成功了，银行家就享受红利。如果商业冒险失败了，银行家也跟着倒霉。在伊斯兰，团体的价值强于个人利益的价值。见第3章有关这点的更多论述。

2.4.2 合同法上的差异

不成文法和罗马法的区别可以由各自签署合同的方式来体现（记住：大多数神权法律体制也有不成文法或罗马法的成分）。**合同**（contract）是指交易即将出现时描述具体条件，对涉及的各方细化权利和承担义务的文件。许多商业交易都是由不同形式的合同来规范。**合同法**（contract law）是监督合同实施的法律。协议的各方通常在确信另一方违反合同协议精神或条款时会诉诸合同法。

因为不成文法相对而言不够具体，在不成文法体系下起草的合同法就比较具体，尽可能列出一切不测事件。在罗马法体系下合同就比较短，也不十分具体，因为很多在不成文法的合同中涉及的典型问题已经在罗马法中包含了。这就意味着在不成文法体系下签合同要付出更多代价，解决合同纠纷会是一个很具有争议性的过程。另一方面，不成文法体系具有灵活性大的优势，允许法官以主导的形势状况去解释合同纠纷。国际企业应对这些差异时应保持敏感，因为在一个采用罗马法体制的国家用不成文法体系下的方法去解决合同纠纷会导致事与愿违的结果，反之亦然。

当国际贸易引起合同纠纷时，一直困扰的问题是适用哪个国家的法律。为解决这个问题，

一些国家包括美国已经执行《联合国国际货物买卖合同公约》(CIGS)。CIGS建立了一整套监督在不同国家做生意的买卖双方制造和销售某些日常商品合同的规则。一国通过采用CIGS公约，向其他已采用该公约的国家表明该国将视公约的规则为其遵守的法律。CIGS公约自动地适用于执行公约国家的公司销售产品的所有合同，只要合同双方没有选择退出该公约。CIGS的一个问题是，只有不到70个国家加入了该公约（CIGS公约于1988年生效）。[11] 世界很多贸易大国包括日本和英国尚未认可该公约。

公司不希望接受CIGS公约时，通常会选择被认可的仲裁法庭来解决合同纠纷。最有名的是巴黎国际商业联合会国际仲裁法庭。2004年，该法庭处理了561起仲裁请求，涉及116个国家的1682个公司。[12] 60%的纠纷涉及金额超过100万美元。

2.4.3 财产权和腐败

在法律意义上，财产指个人或公司有权拥有的合法资源，即其所有的资源。资源包括土地、建筑物、设备、资金、矿权、生意和知识财产（如专利、版权和商标）。**财产权**（property rigth）指一系列法律权利，行使该权利可以处置财产，行使该权利可以处置财产衍生出的任何收入。[13] 国与国之间在法律体制中保护财产权的程度有明显的差异。虽然几乎所有国家都有保护财产权的法律，许多国家并没有很好地推行这些法律，财产权经常被侵犯。财产权以两种方式被侵犯：通过私人行为，通过公共行为。

1. 公共行为和腐败

公共行为（public action）即公共官员如政治家、政府官僚从财产持有者手中勒索收入或财产。(以开篇案例为例子)。可以通过一系列机制达到这一目的，如过度征税、向财产所有人索要昂贵的许可证或特许权费用、不给财产拥有者补偿就把其财产归为国有、或在不通知主人的情况下重新分配其财产。还可以通过非法手段，或腐败的手法向企业索贿以使其获得在一个国家、行业、地区经营的权力。[14]

腐败在每种社会形态中都有很明确记载，从刚果河银行到荷兰皇宫，从日本政客到巴西的银行家，从印尼政府官员到纽约警察局。如：菲律宾弗迪南德·马科斯的后期政府因向那些欲在该国经营的外国企业索贿而出名。[15] 在前总统苏哈托统治下的印度尼西亚政府官员也同样如此。哪一个社会都不能杜绝腐败。但不同国家腐败的程度有很大的差异。在一些国家，法律条文使腐败降到最低程度。腐败被视为违法，一旦被发现，违反者要受到法律的严惩。而在另外一些国家，法律规范很薄弱，官僚和政客的腐败很普遍。腐败在一些国家成为非常流行的弊病，政客和官僚视其为办公室的兴奋剂，公开藐视反腐败的法律。

透明国际组织是一个独立的非营利机构，致力于揭露和抗击腐败，它的一项调查表明，世界范围的商家和个人每年仅贿赂政府与其签订合同的花费就达4000亿美元之巨。[16] 透明国际组织也评估了不同国家的公务员的腐败程度[17]，该机构把芬兰、新西兰这样的国家评为“非常清廉”，而把俄罗斯、印度、印度尼西亚、津巴布韦评为“腐败的”。孟加拉国在被调查的158个国家中被评为腐败程度最高的国家，芬兰为最低。

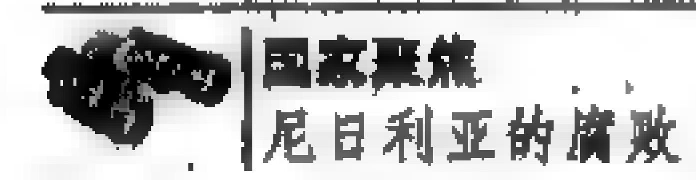
经济上的实证表明，高度的腐败大大降低一国的外国直接投资、国际贸易水平和经济增长率。[18] 政客和官僚通过抽取利润使企业投资回报降低，从而降低了国内和国外商家投资该国的热情。低水平的投资会对经济增长有负面影响。因而我们会料到印度尼西亚、尼日利亚和俄罗斯的经济发展速度比预想的要低得多。腐败对经济发展产生负面影响的详细例子在下面的“国家聚焦”中有所体现，该文关注尼日利亚的腐败对经济发展的影响。

2. 《国外腐败实施法案》

20世纪70年代，继揭露美国公司贿赂外国政府官员企图获得有利可图的合同条款的事实

之后，《国外腐败实施法案》（*Foreign Corrupt Practices Act*）得以通过。该法案认定这种贿赂外国政府官员以期从有权力的外国官员手中获取生意的行为违反了美国的法律，并要求所有公开的贸易公司（无论是否涉及国际贸易）都要保留详细的记录以备检查，用来判断是否有违反法案的行为出现。同样的思路，1997年，世界上经济最强大的30个国家参与的组织——经济合作与发展组织（OECD）的成员国的贸易和财政部长签署发布了一份《反对在国际商务交易活动中贿赂外国公职人员公约》。[19] 该公约要求成员国视向外国政府官员贿赂为违法行为。

但是，美国法律和经济合作与发展组织的公约上都写明一些特例，被称作敦促费和加速费（也被称为润泽费），以加快或保证程序性的政府行为的实施。[20] 比如，适当的费用包括加快问题批准或执照批准的费用，推进文件的完成的费用，或只是促使蔬菜卸船再装上车送到市场之类的费用。对这种游离于一般仲裁之外的特例的解释是，虽然润泽费在技术上也属于贿赂，但它与真正的贿赂有区别（也明显不如真正的贿赂那样让人反感），因为它只是加快了接受小费者必须行使的职责的实施速度。



国家聚焦

尼日利亚的腐败

尼日利亚1960年从英国独立出来之后，世人对这个国家抱有希望，希望它在非洲以经济上的重量级选手出现。这不仅因为尼日利亚是非洲人口最多的国家，还因为该国富饶的自然资源，尤其是石油。1970～2005年间，尼日利亚从石油销售中获得了4000亿美元的收益，但而今，该国仍然是世界最贫困的国家之一。2005年联合国统计的人文发展指数表明：尼日利亚的贫困指数位居所统计的177个国家的第158位。人均国民收入只有430美元，32%的人口是文盲，而出生人口寿命只有43岁。

是哪里出了问题呢？尽管没有简单的答案，几个因素似乎共同破坏了尼日利亚的经济活动。该国由几个相互竞争的种族、部落以及宗教团体组成，而它们之间的冲突限制了政治上的稳定，导致了政治斗争。这其中包括20世纪70年代的一场残酷的内战，因为政府的合法性总是遭到质疑，政治领导人时常要通过合法化的贿赂或强迫国家财政部奖励同盟来买通各派系的支持。独立之后，该国经过短暂的文官统治之后是接连不断的军事独裁专政政权，每一届政权似乎比前一届更加腐败和无能（该国于1999年回复到文官政府）。

20世纪90年代，军事独裁者萨尼·阿巴扎公开地有计划地把国家财政划归私自享有。他最明目张胆的诡计就是石油信托基金，该基金是他在20世纪90年代中期假借把燃料价格增加的额外收入用于最需要兴建的基础项目和投资的名义建立的。该基金没有受到独立的账目审查，注入的资金几乎都未入账。该基金实际上是阿巴扎和其支持者开销的一个载体，1996年就开销了相当于约25%的联邦预算。阿巴扎很清楚他自己是个不得人心的、非选举出来的领袖，因而大肆搜括钱财，并出手大方地贿赂他所需要的人来支持他。在政府最高位置有这样的榜样，腐败在整个政治和官僚机构到处可见就不奇怪了。

一些极端情形令人吃惊，20世纪80年代，一家炼铝厂在政府的指令下建立起来，目的是使尼日利亚工业化。炼铝厂的成本为24亿美元，比同样规模在发达国家建的工厂成本要高60%～100%。这一高成本的原因公认的解释是：支付贿赂给当地的政治家以签署建造该工厂的国际合同。该炼铝厂最终并没有按照原先设计的能力运行。

尼日利亚的形势在1999年后的文官统治下有所改善吗？2003年，奥卢塞贡·奥巴桑乔在承诺反腐败的情况下被选为总统。在有些方面能看到进步。他手下的反腐败主管努胡·利巴杜声称，2002年该国70%的石油销售额被偷窃和浪费了，而2004年只有40%。但是透明国际组织在最近的调查中，仍然把尼日利亚排在2005年世界最腐败的国家里面，这表明该国还需努力。利巴杜先生

指出，症结就在国家政府，总是和腐败缠绕不清。

资料来源："A Tale of Two Giants," *The Economist*, January 15, 2000, p.5; J. Coolidge and S. Rose Ackerman, "High Level Rent Seeking and Corruption in African Regimes," World Bank policy research working paper on. 1780, June 1997; D. L. Bevan, P. Collier, and J. W. Gunning, *Nigeria and Indonesia: The Political Economy of Poverty, Equity and Growth* (Oxford: Oxford University Press, 1999); "Democracy and Its Discontents," *The Economist*, January 29, 2005, p.55, and A. Field, "Can Reform Save Nigeria?" *Jounal of Commerce*, November 21, 2005, p. 1.

2.4.4 保护知识产权

知识产权（intellectual property）指计算机软件、屏幕游戏、音乐曲谱或新药的化学方程式等智力活动产品的权力。通过专利、版权、商标形式拥有知识财产的所有权是可能的。**专利权**（patent）是授予发明者制造、使用、销售该发明的产品或过程的专有权利。**版权**（copyright）是作者、作曲者、剧作者、艺术家和出版商专有的按意愿出版和处理他们作品的法律权利。**商标**（trademark）是商家或生产者设计出来的，通常经过正式注册以区别于其他产品的设计图案和名称（如Christian Dior商标的衣服）。在高科技"知识"经济的21世纪，知识财产已经成为商家越来越重要的经济价值的来源。保护知识产权也变得越来越成问题，尤其当知识产权被以数码形式转换并被拷贝复制，以盗版形式以极低的价格通过CD盘或互联网的方式散发（如电脑软件、音乐和视盘）。[21]

知识产权法的原理是奖励一项发明、一本书、一首歌、一款衣服设计、饭店连锁招牌等的原创者。这样发明和创造性工作就得到激励，人们做事情运用新方法就得到刺激，并且创造会获得奖励。先看制药业的创新。专利授予新药研制者，允许其在该药生产上拥有20年的垄断权。这就刺激了制药公司进行昂贵、艰辛而又费时的研究，去生产新药（平均一种新药从研发到上市要花费8亿美元和12年的时间），如果没有专利的保护，企业不可能自觉组织广泛的基础性研究。[22]

对知识产权的保护在各个国家有很大的不同，很多国家制定严格的知识产权条例，而实施这些条例时则很宽松。这种情况甚至出现在签署了《世界知识产权组织》（*World Intellectual Property Organization*）的183个成员国中，这些国家都签署了保护知识产权的诸多协议，其中之一是最有历史的1883年开始的《保护工业产权巴黎公约》（*Paris Convention for the Protection of Industrial Property*），至2006年已有169个国家签署了该公约。实施的无力则鼓励了对知识产权的侵权。

音乐有声出版物是盗版猖獗的另一领域。国际音像联合会称，2005年全球1/3的CD光盘和磁带属于非法生产销售。由于盗版，该行业每年损失45亿美元。[23] 计算机软件行业在知识产权保护措施不力的情况下损失最严重。统计表明2005年违反知识产权使电脑软件公司收入损失达350亿美元。[24] 一家名为商业软件同盟的软件行业联合会出具的数据显示，2005年全世界的应用软件约有35%用的是盗版。软件盗版最严重的地区是拉丁美洲，盗版率为68%（见图2-1）。在美国的盗版率尽管较低，为21%，但销售价值上的损失却更大，2005年达到69亿美元，这是因为其市场规模很大的缘故。[25]

国际企业面对违反知识产权行为有几种反应。公司敦促其相关政府推动国际条约的签署保证知识产权受到法律保护，且加强法律的执行力度。受这一行为影响，国际法得到加强（在第6章我们将涉及），最新的世界贸易条约于1994年签署，首次扩展了关贸总协定的范围，使其涵盖知识财产内容，新协议即《与贸易有关的知识产权协议》（TRIPS）。在1995年新产生的世界贸易组织监督实施更加严厉的知识产权条例。这些条规要求WTO的成员国将专利保护期延长到至少20年，版权保护期延长到50年。富国必须在一年内遵守这些条例。穷国因为专利和版权的

保护一般都薄弱得多，有5年的宽限期，而最穷国则有10年的宽限期（有关TRIPS的详细内容见第6章）。[26]

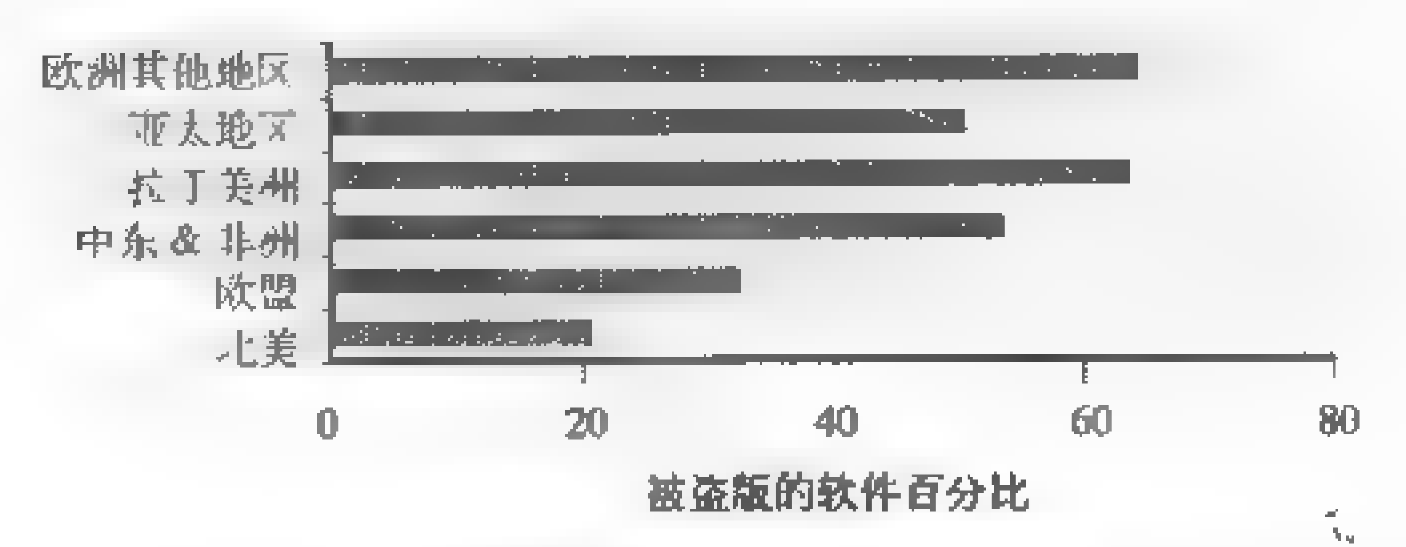


图2-1 2005年软件在各地区的盗版比率

企业也会选择不进入知识产权法松懈、薄弱的国家，以防其想法被当地商家盗走。企业也必须保证其产品的盗版在知识产权法实施不力的国家生产出来后不会流回到生产国或第三国市场。美国电脑软件巨头微软就发现非法在泰国生产的盗版微软软件跟正品一样在全世界销售（包括美国本土）。

2.4.5 产品安全性和产品责任

产品安全法（product safty law）制定一系列标准要求产品必须遵守。**产品责任**（product liability）包括当产品导致伤害、死亡或损失时要求该公司及其主管负责。产品如果没有符合要求的安全标准，它的责任可以非常大。对产品责任的规范既有民法也有刑法。民法要求的是赔款和钱财的损失赔偿。刑事责任法规范罚款或入狱。民事和刑事责任法的适用范围在美国都较其他国家要更宽泛。虽然许多其他西方国家也有综合性的责任法，责任法在欠发达国家范围尤其不够广泛。在美国关于产品责任的诉讼和判决兴盛不断，导致责任保险费用戏剧性的增长。结果，许多企业经理认为在责任险上花费很高使美国公司在全球市场竞争力减弱。

暂且把竞争力问题放在一边，各国产品安全法和责任法的差异对在国外做生意的公司引出了一个重要的道德问题。当公司所在国的产品安全法比另一国要严格时，或当责任法比另一国的更为宽松时，公司在另一国做生意时是否就遵从较宽松的当地标准呢？还是遵从自己国家的标准？按道德规范做，无疑要遵从自己国家的标准，若有公司被人知道在某种意义上利用宽松的安全法和责任法做生意，它将不被允许回国经商。

2.5 经济发展的决定因素

一国政治、经济和法律体制对一个国家经济发展水平有深刻的影响，对一个国家能否成为吸引力强的市场和生产基地也有极大的影响。我们首先了解一下各国发展水平的差异，然后再看看政治经济如何对经济发展施加影响。

2.5.1 经济发展上的差异

各国经济发展水平差异显著。公认的衡量经济发展水平的方法是人均国民总收入（gross national income, GNI），GNI被称为是一国经济活动的尺度，它衡量一国国民每年获得的总收入。日本、瑞典、瑞士和美国位居最富有国家之列，而像印度这样的大国却在穷国之列。日本2004年的人均GNI为37 050美元，但印度只有620美元。[27]

人均GNI的统计数字有可能不准确，因为没有考虑生活成本上的差异。例如，瑞士2004年的人均GNI是49 600美元，超过美国的41 400美元，但瑞士的生活成本较美国要高，这意味着

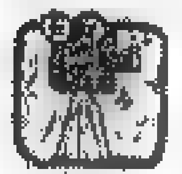
美国人比瑞士人买得到更多的产品和服务。人均GNI可以通过考虑生活成本上的差异来进行**购买力平价**（purchasing power parity, PPP）的调整，它对生活水平进行更直接的比较。调整的基准是美国生活消费水平。不同国家的PPP则被上调或下调，取决于其生活成本是低于还是高于美国的生活成本。中国2004年的人均GNI为1500美元，经过PPP调整后为5885美元，表明中国生活成本较美国要低，在中国用1500美元可以买到在美国用5885美元买到的东西。表2-1提供了一些国家2004年的人均GNI、经过PPP调整后的人均GNI，以及1994～2004年的国内生产总值（GDP）的增长率。

不同国家的生活水平有显著的差异。表2-1表明通过PPP调整后普通的印度人只能享受普通美国人8%的消费和服务。有人会得出这样的结论：尽管印度有近10亿人口，它不可能成为众多西方国际公司生产的消费品的有利可图的市场。但这个结论不正确，因为尽管印度的穷人很多，但还是有接近1亿的相当富裕的中产阶级。而且，现在印度经济在绝对数字上高于巴西、波兰和俄罗斯（见表2-1）。

表2-1 几个国家的经济数据

国家	2004年人均GNI（美元）	2004年人均GNI PPP（美元）	1994~2004 GDP增长率（%）	2004年经济GDP规模（10亿美元计）
巴西	3000	7935	2.7	600
中国	1500	5885	9.5	1930
德国	30 690	28 168	1.5	2740
印度	620	3116	6.3	691
日本	37 050	29 814	1.2	4620
尼日利亚	430	966	3.5	72
波兰	6100	12 723	4.5	242
俄罗斯	3400	9683	1.5	581
瑞士	49 600	35 661	1.3	358
英国	33 630	31 431	3.0	2120
美国	41 440	39 823	3.4	11 700

GNI和PPP的数据展示的是静态的发展画面。比如数据说中国比美国贫穷，但并没告诉我们中国是否在缩小这个差距。要评估这个问题的话，我们就要了解各国的经济增长率。表2-1提供了一些国家1994～2004年国内生产总值（GDP）的增长率。虽然中国和印度现在很不富裕，但它们的经济增长率高于许多发达国家。它们已经成为国际公司的巨大市场。如果它们保持这些增长率，尤其是中国会在10年内成为仅次于美国的最强经济大国，印度也会成为世界经济强国之一。正因为它们有潜力，许多国际公司现在就开始在这些国家找寻市场立足点。即使它们现在对国际企业收入的贡献相对较小，它们将来的贡献会大得多。



另一个视角

假设我们是由100人组成的团体

为了更明确地了解本章描述的经济规模和衡量数据，假设我们是由100人组成的团体，其中61人是亚洲人，12人是欧洲人，14人为北美和南美洲人，13人为非洲人，1个澳洲人。其中6个人拥有团体59%的财富，13人会挨饿，14人不识字，7个人受教育（中等水平），30人拥有银行账户，而25人每天只有1美元或更少的生活费。要了解更多和看具象化的视频的话，请访问在线版本的《微缩的地球》（www.miniature-earth.com）。

2.5.2 更宽泛的发展的概念：阿马蒂亚·森

诺贝尔奖获得者经济学家阿马蒂亚·森（Amartya Sen）认为发展应该更多地以人们享有的能力和机会来评估，而不仅以人均国民收入之类的标准来评估（见上面的"另一个视角"）。[28] 依据森的观点，发展应被视为人们经历真正自由的过程。因而发展要求消除自由的主要障碍：贫困和暴政、缺乏经济机会和系统性的社会性的剥夺、忽视公众的能力和对压抑状态的容忍。森认为，发展不仅是一个经济过程，也是个政治过程，要想成功就要求政治团体让国民发表意见，为团体做出重要决定，即所谓"民主化"。这一观点使森强调基本医疗保障，尤其对儿童；基础教育，尤其对妇女。这些因素不仅在帮助人们达到更高的收入水平方面有辅助价值，而且它们本身就有好处。人们如果长年患病或混沌无知的话是不可能发展他们的能力的（见下面的"另一个视角"）。

森有影响力的论断受到联合国的推崇，联合国已经开发了**人力发展指标**（HDI）来评估不同国家人民的生活质量。HDI从下列三个方面进行评估：出生时的预期寿命（即医疗保健功能）、获得教育的程度（成年人识字率和小学、中学及高等教育入学率的综合状况）以及以PPP调整过的人均收入是否能满足该国的基本生活需要（充足的食品、住所和医疗）。这样，HDI更接近森关于发展的概念，而不只是狭义的如人均GNI的数值。虽然森的观点表明政治上的自由也应包括在指数之中，但事实却没有。人力发展指数从0标到1。小于0.5分的国家被认为人力发展水平低（人的生活质量低），打分在0.5～0.8的国家被归为中等发展水平，而那些在0.8分以上的国家则归在高水平的人文发展水平上。



另一个视角

森列举的一个强有力的例子：从"毫无希望"到企业家

受到一位叫比修·玛雅·帕利亚的达利女人（该妇女向2000多年以来的种姓制度挑战，成为受过教育的妇女。）的鼓舞，尼泊尔达利妇女协会（现在称为尼泊尔达利妇女权利组织）诞生了。该组织教妇女们识字和算术，给她们提供种子资金贷款进行创业。一个妇女用20美元的种子资金，就能买3只羊，或其他家畜、种子或摆茶摊的用具。这些刚刚被授权的妇女创立生意的目的是教育其他达利女性并鼓励她们开始类似的微型金融小组。来自20个地区的1500多名妇女参加了该组织的活动，并且有超过700个孩子获得奖学金到中学学习。返款率为100%，因为这个团队非常团结。这种教育上和经济上的权利得到新的发展，因为它打破了尼泊尔固有的印度种姓制度。请登录www.EDWON.org了解详情。

2.5.3 政治经济制度和经济进展

有人认为一国经济发展的水平是其经济制度和政治制度作用的结果。那么，政治经济制度和经济发展之间的关系有什么特点呢？这个问题多年来一直是学术界和政界争论的主题。尽管经过了长时间的辩论，这个问题仍没有一个清晰明确的答案。然而，解开学术争论的主要症结并概括政治经济制度和经济发展之间的关系的性质还是可能的。

1. 创新和企业家精神是增长的动力

创新和企业家活动是保持经济长期增长的动力，这一观点大家都认可。[29] 提出这个问题的人把创新（innovation）定义得很宽，它不仅包括新产品，而且包括新流程、新组织结构、新管理实践和新策略。玩具制造商玩具反斗城（Toys "R" Us）建立大型仓储式玩具商店，并采用大量广告和打折来售出商品的策略可以归类为创新，因为它是首创这一销售策略的商家。创新和企业家活动通过创造新产品和市场帮助增加以前不曾有过的经济活动。另外，生产过程的

和商业程序化的创新导致劳动生产率和资金产出率的增加，会更大地刺激经济发展速度。[30]

创新也常被视为企业家活动的产物。通常，企业家（entrepreneur）首先把创新的产品或创新的流程商业化，企业家活动为经济实体提供很大的动力。比如，美国经济就得益于高水平的企业家活动，这些活动引发了产品和程序上的快速创新。思科公司（Cisco Systems）、戴尔公司、微软公司和甲骨文公司（Oracle）都是由具有企业家精神的个人利用先进的技术成立的。这些公司通过使创新的产品和程序商业化创造了巨大的经济价值。可以得出这一结论，如果一国经济要保持长期的增长，企业环境必须有助于产品生产和流程的创新，必须有助于企业家活动的开展。

2. 创新和企业家精神要求市场经济

这就顺理成章地引出深层问题：需要什么样的商业环境才有助于创新的产生？考虑这个问题的人们强调市场经济的优势。[31] 有人认为源于市场经济的经济自由比计划经济或混合经济更刺激创新和发明。在市场经济中，任何人只要他有创新想法，就可以开公司用点子挣钱。同样，现有的企业也可以很自由地通过创新来改善它们的经营过程。从这种程度上说，创业者个人和现有企业都是成功的，他们都能以高盈利的方式获得回报。因此，市场经济蕴藏着巨大的创新动力。

相比之下，在计划经济下，国家拥有所有的生产资料。创业者个人没有动力开发有价值的新的发明创造，因为国家获得所有盈利，而不是个人获利。经济滞怠也同样出现在许多混合经济的一些部门，这些部门是国家垄断的（如英国的医疗保健和通信部门）。经济滞怠是由20世纪80年代中期至今许多混合经济中国有企业私有化的原动力（私有化指把国有企业卖给私人投资者的行为）。

一项对102个国家20多年的研究表明，经济自由（以市场经济为模式的）和经济增长有很重要的关系。[32] 此研究发现，1975～1995年间，一个国家拥有越多的经济上的自由度，它的经济增长就越快，它的国民就越富裕。1975～1995年间，保持经济高度自由的6个国家或地区（中国香港、瑞士、新加坡、美国、加拿大、德国）也跻身经济增长率最高的前十名。相比之下，经济不能保持高度自由的国家没有一个能达到可观的经济增长率。1975～1995年间，经济上自由度下降最多的16个国家，年均国内生产总值以每年0.6%的速度下滑。

3. 创新和企业家精神需要强有力的财产权

对财产权强有力的法律保护对于促进发明创新、企业家活动和经济增长的商务氛围也是很必要的。[33] 个人和企业都必须有从创新想法中得利的机会。当财产权没有充分地得到实施的时候，创新发明和创业者的行为就缺乏刺激和动力——因为这些行为的利益被“偷窃”了，所以就降低了经济增长率。

著名的秘鲁籍发展经济学家赫尔南多·德·索托认为，如果财产权没有得到更好的界定和保护的话，很多发展中国家就不能获得资本主义的利益。[34] 德·索托的观点很有意思，因为他声称，关键的问题不是剥夺的风险，而是财产拥有者长期对其拥有的财产无法取得合法的权利。他举了一个例子来说明这个问题，在海地一个人需经176个步骤、历时19年才能合法拥有土地。因为穷国的大多数财产是非正式地“被拥有”，“缺乏合法的拥有证明”意味着财产持有者不能把资产转变为可用于商业投资的资金。而银行不会把钱借贷给穷人，让其做生意，因为穷人没有东西可以证明他们拥有农场这样的财产作抵押。德·索托统计的结果是：2000年，第三世界的不动产总额为9.3万亿美元。如果这些资产转化成资金，将会有一场使穷人摆脱贫困的经济革命。

4. 必需的政治制度

哪种政治制度最能支持强有力的保护财产权的市场经济，并使之最大限度地发挥作用，在这一点上有很多的争论。[35] 西方国家倾向于把议会民主与具有财产权保护的市场经济和经济发展相联系。基于这点，我们认为民主对经济增长有好处。然而，几个极权主义国家也扶植了市

场经济和强有力的财产权保护措施，它们也经历了快速的经济增长。过去30年间发展最快的5个经济区域有中国大陆、韩国、中国台湾地区、新加坡和中国香港。这些经济区域在经济起飞的头一阶段都有一个共同点，即都是非民主化政府。与此同时，民主政权很稳定的国家，如印度，则经历了长期的经济停滞。尽管新加坡多年的总理李光耀1992年在评论这一问题时说："我不认为民主必然导致经济发展，我认为国家必须把发展法纪放在优先地位。过分的民主会流于无组织纪律和做事情混乱不堪，这些对发展都是有害的。"[36]

然而，认为极权国家有优势的人士忽视了重要的一点——如果极权者使国家富有的话，那么大部分非洲、亚洲和拉丁美洲1960～1990年应该发展得很快，而实际情况并非如此。只有某一种极权国家能促进经济增长，它虽是极权主义，但笃定自由市场经济体制和强有力的财产权保护措施。只是无法保证极权政权会坚持这种发展的政策。许多极权政府都会利用国家这个工具追求他们个人的目标，在这种情况下，财产权经常遭到践踏，经济增长停滞不前。考虑到这些，民主国家可能更有助于长期经济增长。只有在一个运行良好、成熟的民主国家，财产权才能真正得到保障。[37]我们不应忘记先前提到的阿马蒂亚·森的论点：独裁国家限制了人的自由，从而压制了人类的发展，因而不利于社会的进步。

5. 经济进步引发民主

有人认为民主并非是建立保护财产权的自由市场经济的先决条件，而随后的经济增长会导致民主国家的建立，这个观点是可能的。几个经济发展最快的亚洲国家和地区近20年来采取了更民主的政府，例如韩国。因此，尽管民主不一定总是起初经济发展的原因，但它似乎是经济发展的结果之一。

2.5.4 地理、教育和经济发展

尽管一国的政治、经济体制是驱动其经济发展的火车头，其他因素也是非常重要的。其中受到关注的一点是地理位置。[38]亚当·斯密的一个观点是地理位置能影响经济政策，进而影响经济增长率。有影响的哈佛大学经济学家杰弗里·萨奇（Jeffrey Sachs）认为：

> 有史以来，沿海国家，因其长期从事国际贸易，比内陆国家更倾向于市场机制，而内陆国家则倾向于统治集团（军事集团）的社会结构。山区国家，由于闭塞，一般不会进行以市场为基础的贸易活动。温和的气候一般可以养活高密度的人口，因此比热带地区会有更广泛的劳工。[39]

萨奇的观点说明，某些地区，因其优越的地理条件，比其他区域更有可能参与贸易活动，因而更易对外开放和发展以市场为基础的经济体制，而反过来又会促进经济更快增长。他还认为，不考虑一个国家实行的经济和政治体制，单是它的不利的地理环境，如贫瘠的土壤、高比例的发病率和恶劣的气候就会妨碍其发展。现在许多热带国家就遭受到了这些不利条件的痛苦。1965～1990年，萨奇与哈佛国际发展协会的同事一起观测了地理条件对国家经济增长的影响。分析发现，内陆国较之沿海国家的经济发展要缓慢，完全内陆的地区每年的经济增长率会降低约0.7%。分析还发现，热带国家较之温带国家年经济增长率要低1.3%。

教育被视为经济发展的另一个重要的决定因素（是阿马蒂亚·森强调的一点）。一般大家都认为向教育投资多的国家会有更高的经济增长率。这一观点的理论基础是受过教育的人相对更有生产效率。有事例证明确实如此。如1960年巴基斯坦和韩国的富裕程度相当。[40]巴基斯坦只有30%的适龄儿童上学，而韩国有94%。到了20世纪80年代中期，韩国国民生产总值人均是巴基斯坦人均的3倍。14个统计研究表明，一国在教育上的投资和其随后的经济增长之间的关系是，教育上的投资对国家经济增长率有正面的、在数据上相当有意义的影响。[41]同样，萨奇的工作说明投资教育有助于解释东南亚几个国家，如印度尼西亚、马来西亚、新加坡何以能克服热带地理条件的不利影响，使其经济增长较之非洲和拉丁美洲热带国家快得多。

2.6 转型中的国家

自20世纪80年代，许多国家的政治经济体制发生了根本性的变化。以两个趋势为证。第一，20世纪80年代后期和90年代初期，民主革命的思潮席卷世界。极权政府垮台了，代之以民选政府，当然民选政府较之前任更倾向于自由市场化的资本主义制度。第二，出现了远离中央计划经济，远离混合经济，转而趋向自由的市场化经济模式的显著动向。我们现在就来关注民主的扩展，进而关注自由的市场经济的扩展。

2.6.1 民主的扩展

过去15年左右值得注意的发展就是民主主义的扩展（也可以说极权主义的衰落）。在“自由的”国家里，国民享有高度的政治和公民自由。“部分自由的”国家的特征是在政治和公民权利上受到一些限制，一般是在腐败、执法不力、种族冲突、或内战的情形下。在“不自由的”国家里，政治程序被严格地控制和基本自由被剥夺。

自由之家在2005年把89个国家划归自由的国家，占世界人口的46%。这些国家尊重广泛的政治权利。另有占世界人口30%的58个国家被划为“部分自由”，而占世界人口24%的45个国家被划为“不自由”国家。民主国家数量已经从1987年的69个增加到2005年的122个，这是有史以来自由国家数量最大的一次。据自由之家称，并非所有民主国家都是“自由的”，因为一些民主国家仍限制某些政治和公民自由，比如：俄罗斯被自由之家评为“不自由的”国家，其原因为：

> 俄罗斯倒退到不自由的国家行列是在弗拉基米尔·普京总统领导下中央集权发展到极点的表现，是干扰、恐吓媒体，使国家执法系统政治化的表现。[42]

许多新的民主国家出现在东欧和拉丁美洲，当然，非洲在民主方面也取得了引人注目的收获，如南非。进入世界民主国家的包括墨西哥，该国继1997年和1998年自由选举议会和州选举之后，于2000年第一次举行了完全自由的、公正的总统选举。塞内加尔国的自由公正选举使权力平稳过渡；尽管受到在任者的阻挠欺骗，南斯拉夫的民主选举也进行了。还有乌克兰，大规模的暴动之后就是2004年总统选举时广泛的匿名投票作弊，导致第二次选举、改革派候选人的胜利和公民自由度得到显著改善。

民主的扩展有3个主要原因。[43]第一，许多极权主义国家没能向它的绝大多数国民提供经济发展的进程。

第二，新的信息和通信技术的传播、推广，包括短波收音机、卫星电视、传真机、桌面出版设备和现在的互联网，使一个国家不可能控制得了那些未经审查、删改就进入媒体的信息、资料。这些技术为来自自由社会的民主理想和信息的传播开辟了新的渠道。而今互联网使得民主思想以前所未有的深度和广度渗透到那些封闭的社会。[44]

第三，许多国家经过25年的经济发展，出现了越来越多的富裕的中产阶级和劳动阶层，他们推动着民主改革的进程。在韩国民主化转变中他们就是一个因素。企业家和其他的公司领导，出于保护他们财产权和保障合同公正实施的需求，成为推进更负责、更开放的政府的形成的另一股力量。

尽管如此，得出全球民主思想会继续顺利扩展这样的结论未免过于天真。世界大部分地区还没有民主。2005年非洲只有11个国家是自由的国家，23个国家是部分自由的国家，14 个国家是不自由的国家。

2.6.2 以市场为基础的体制的扩展

与民主的扩展同步进行的是，自20世纪80年代许多国家也开始尝试改变其经济体制，从集中计划指令性经济转变为以市场为基础的经济体制。在这个完整的国家名单中还包括亚洲国家的中国和越南，非洲国家的安哥拉、埃塞俄比亚和莫桑比克。[45]同样，从混合经济改变的国家

也有。许多亚洲、拉丁美洲国家和西欧国家把国有企业卖给私人投资者（私有化），并且在经济上放松管制，以促进更大的竞争。

经济转型的基本原理在世界各地是相同的（见下面“另一个视角”）。总的来说，采用指令性和混合型的经济体制没能达到一些采取市场经济体制国家的经济发展效果，市场经济效果显著的国家和地区有美国和瑞士。结果，越来越多的国家倾向走以市场为基础的经济模式。传统基金会（Heritage Foundation）是美国一家保守的研究基金会，它给各国经济自由度评分。它对经济自由度的评估是以10个指数为参考的，包括政府干预经济的程度、贸易政策、财产权保护程度、外来投资的规范和条件以及税收政策。一国在每个指标上的得分在1（最自由）和5（最不自由）之间，各部分平均分值越低的国家其经济越趋于纯粹的市场经济模式。根据2006年的指标，世界经济最自由的国家和地区（按序排列）是中国香港、新加坡、爱尔兰、卢森堡、英国、冰岛、爱沙尼亚、丹麦和美国。日本列在第27位，法国第44位，墨西哥第60位，巴西第81位，中国第111位，印度第121位，俄罗斯第122位，古巴、老挝、伊朗、委内瑞拉和朝鲜位列最后几名。[46]



另一个视角

呼吁商务学生：通过商业观察世界和平

高级商学院学会（AACSB）授权给世界各国的商务学院颁发证书，如今有了新的使命，即开展“商业与和平”项目，其目的是唤起商务学校推动和平的意识。使命要求项目的代表在全球范围内呼吁和平，包括意大利和韩国。有些代表认为MBA项目应该教授学生商务在保持世界和平方面的作用。

今天，这似乎听起来很奇怪，但是通过商务来促进和平的理念早在18世纪就有哲学家提出来了，且第二次世界大战后这个观点也被传播着，联合国正是在那个时候成立的。这个观点也是欧盟的信条：互通贸易的国家不开战。AACSB的宗旨是：“如果我们教育学生促进社会的发展是我们的责任这个观念，一代人以后我们会比政府的影响还要大。”请上：www.AACSB.edu 见详细内容。

资料来源：Rhea Wessel, "Business Schools'New Mission: Promoting Peace," *The Wall Street Journal*, June 2, 2006, http://online.wsj.com/article/SB114918067881868806.html.

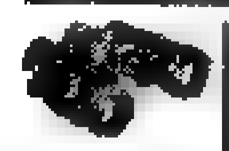
2.6.3 经济转型含义的性质

向市场经济体制的转变通常要经历几个步骤：放松管制、私有化和建立保护财产权的法律体系。[47]

1. 放松管制

放松管制（deregulation）指取消对自由市场行为的法律限制，取消对建立私人企业的法律限制，取消对私人企业操作方式的法律限制。取消限制在指令性经济中包括取消价格控制，允许依照供求关系确定价格，废除那些约束私人企业建立和运作的法律，放松或取消对外国企业和外国直接投资的限制。

在混合经济中，国家的作用更加有限，但这些国家也在某些方面制定价格、拥有公司、限制私企、限制外国投资、限制国际贸易。（见“国家聚焦”中的印度）对这些国家来说，放松管制意味着我们先前在指令性经济中看到的同样的建议，只不过因为这些国家一直存在或多或少的私营部分，转型相对更加容易。



国家聚焦

印度建立市场经济体制

自从印度1947年从英国获得独立以来，该国实行了民主制的政府。1947年以后印度经济体制是混合经济体制，其特点是有大量国有企业、集中计划和补贴。这种体制制约了私有企业的发展，私有公司只有在政府的允许下才能进行发展。在这一体制下，私有公司时常要等上几年才能得到政府批准其来生产一种新产品。大部分重工业如汽车、化工和钢铁生产被国有企业所占有。生产配额和进口高关税也阻碍了私有经济的健康发展，且限制性的劳工法也使解雇员工很难进行。

到20世纪90年代初，很明显可以看出，这一体制不能使印度经济达到众多东南亚国家已经享有的发展水平。尽管印度有人口9.5亿，1994年印度的经济总量仍小于比利时。其国内生产总值（GDP）人均只有310美元，一半多的人口不识字，只有600万人口通了电话，只有14%的人口有卫生设施。世界银行统计，世界极度贫困人口的40%在印度，只有2.3%的人口的家庭收入在2484美元以上。

1991年，经济进步缓慢使得政府开始着手雄心勃勃的经济改革计划。许多行业的许可证制度被取消，几个一度向私有部门关闭的领域也放开了，包括电力、部分石油行业、炼钢、航空运输和一些电信领域。以往对其控制之严堪称苛刻的外国投资突然间受到欢迎。投资政策自动地准许外国投资的股份在印度企业中占51%以上，而100%外资所有权在某些情况下也是允许的。原材料和许多行业的产品可以自由进口，而最高进口关税额从当初的400%降至65%。最高所得税税率也降低了，而公司所得税在1994年从57.5%下降到46%，而1997年进一步下降到35%。政府声明要把印度的国有企业私有化，约40%的国企在20世纪90年代初期是亏本的。

通过一些方式来判断，这些经济改革的作用是很大的。1994～2004年，印度的年经济增长率为6.3%，外国投资由1991年的1.5亿美元上升到2005年的60亿美元，这体现了印度对外国企业的吸引力。一些经济部门尤其发展得好，如信息技术部门，印度已经发展成为活跃的软件开发中心，2005年的销售额为210亿美元，较之1990年的1.5亿美元增加了一大截。在医药行业，印度公司崭露头角，成为全球市场可信赖的伙伴，主要出售在发达国家已经超过专利期的低成本基因类的药物。

然而，印度的改革还有很长的路。进一步降低进口关税的努力因雇主、雇员和政客的反对而受阻，反对者担心壁垒的降低会导致价格低廉的中国产品涌向印度，私有化的进程继续遇到阻力，最近的阻力来自2003年9月，印度最高法院下令，得不到议会明确的允许，政府不能把两个国有石油公司私有化。针对改革印度的许多法律，也出现了许多强烈的抵触，这使得私有企业有效率地运行变得困难重重。比如，劳工法不允许超过100名雇员的公司解雇工人，另一项法律要求某些产品只能由小公司来生产，使这些行业的公司不可能获得在国际竞争中所需要的规模。

资料来源："India's Breakthrough Budget?" *The Economist*, March 3, 2001; Shankar Aiyar, "Reforms: Time to Just Do It," *India Today*, January 24, 2000, p. 47; "America's Pain, India's Gain," *The Economist*, January 11, 2003, p. 57; Joanna Slater, "In Once Socialist India, Privatizations Are Becoming More Like Routine Matters," *The Wall Street Journal*, July 5, 2002, p. A8; "India's Economy: Ready to Roll Again?" *The Economist*, September 20, 2003, pp. 39-40; Joanna Slater, "Indian Pirates Turned Partners," *The Wall Street Journal*, November 13, 2003, p. A14; "The Next Wave: India," *The Economist*, December 17, 2005, p. 67; and M, Dell, "The Digital Sector Can Make Poor Nations Prosper," *Financial Times*, May 4, 2006, p 17.

2. 私有化

与放松管制密切相关的是私有化的急剧增加。私有化包括国有资产转换成为私人财产，通常国有资产的出售是以拍卖的形式进行的。[48] 私有化被视为更有经济效率地进行盈利的方法，因为它给私人企业主很大的刺激——回报以更大的盈利，使其去寻找提高生产力的方法、进入新市场的方法和淘汰失败企业的方法。[49]

私有化运动开始于20世纪80年代的英国，当时的首相玛格丽特·撒切尔开始出售国有资产，如英国电话公司、英国电信公司（BT）。与以往的形式相同，这次出售与英国取消对通信业的

限制有关。取消限制保证了私有化不仅仅是以一个私有垄断公司取代国有垄断公司，它允许其他公司与英国电信公司进行竞争。自20世纪80年代以来，私有化成为一种普遍现象。1995～1999年间，全世界有8000多宗私有化的交易发生。[50] 这些交易的总价值（以1985年的美元价值论）超过了1万亿美元。仅就英国而论，约有139家国有企业出售，销售额达到1300亿美元。在捷克共和国，1989—1996年间，3/4的国有企业被私有化，推动了国内生产总值比重的增长，从1989年的11%，上升到1995年的60%。[51]

私有化在全世界推进，简单地把国有资产卖给私人投资者不足以保证经济的增长，这一点越来越清楚。中欧对私有化的研究表明，在私有化进程中，如果新的私营公司仍旧从国家获取补贴且受到保护避免与外国竞争、并以壁垒形式阻止国际贸易和外国直接投资的话，这一私有化过程通常不能产生预期的利润。[52] 在这些情形下，新的私企避免了竞争，仍旧像国营垄断企业一样地运行。当这个局面占主导地位时，新的私企通常没有什么动力去重组运行机构使之更有效率。为了使私有化起作用，必须相应地在更大程度上放松管制和开放经济。当巴西决定把国有的电话垄断企业巴西电信私有化时，政府也把公司一分为四个相互独立的单元，使之相互竞争，同时还取消电信服务业对外国直接投资的壁垒。这些举措保障了新的私企将面临相当大的竞争，因而不得不提高其运营效益来求生存。

新私企的拥有权构成也很重要。[53] 许多以前的指令性经济国家缺乏与公司管理权相关的、在西方先进国家业已存在的法律规范。在先进的市场经济国家，董事局由股东任命，保证经理在做决定时考虑到持股人的利益，且努力以股东的财富最大化的观念经营该公司。然而，一些国家仍缺乏法律来要求公司建立有效的董事会。在这种情况下，只持有小股份的经理人通常控制着新私企，且以自己的利益经营公司，而忽视了其他股东的利益。

3. 法律体制

本章前面提到，运行良好的市场经济要求法律保护私有财产权，提供实施合同的机制。没有保护私人财产权的法律体制，没有实施这一法律体制的机制，参与经济活动的动力就会被私人和公共的非法介入大大地降低，这里包括有组织的犯罪和对私人企业的盈利的没收。虽然许多国家在适时出台必需的体制这方面有很大进步，但要让法律体制运行得非常顺利还要经过许多年。同样，虽然大多数国家提高了商业道德准则，制度缺陷仍对合同实施有影响：法庭的能力不足，庭外解决合同争端的程序常常缺失或发展得不好。[54]

2.6.4 变化中的政治经济的含义

上面论述了全球政治和经济体制的变化会对国际商务产生影响。作为20世纪主要特点的集体主义和个人主义之间意识形态上的冲突，似乎在渐渐消失。虽然指令性经济仍然存在，独裁统治仍有地位，但大趋势是有利于自由市场经济和民主思想的。

对商家的影响是巨大的。将近50年时间，世界一半的地区与西方企业隔绝。而今，这一切全变了。中国市场潜力大于美国、欧共体和日本市场的总和，因为中国有12亿人口。同样，印度也有接近10亿的人口，也是一个潜在的大市场。拉丁美洲另外还有4亿潜在消费者。中国、俄罗斯、越南或任何一个转向自由市场体制的国家不可能很快就达到西方现在的生活水平。然而它们的潜力非常巨大，企业现在要好好考虑如何参与其中了。

管理聚焦含义

本章探讨的对国际商家的含义分两大类。第一，一国政治、经济和法律体制。例如，与在独裁国家做生意相关的道德含义是什么？因为独裁国家的公民没有基本人权，腐败泛滥，且必须要通过贿赂才能获得做生意的许可。那么，在这个环境下做生意可行吗？在第4章我们会全面讨论国家间在政治经济上的不同带来的道德含义，我们会在那里深入地探讨国际商务的道德问题。第二，一国

政治、经济和法律体制上的环境会明显影响该国作为市场和投资地点的吸引力。在一国做生意的相关利益、成本和风险与该国的政治、经济和法律体制所起作用的有关。一国作为市场和投资地点总体的吸引力有赖于能够均衡在该国做生意长期获利的可能性与可能的成本和风险。下面我们来讨论利益、成本和风险的决定因素。

1. 利益

广义上说，在一国做生意的长期的金钱收益取决于其市场的规模、市场消费者的购买力和未来购买力。有的市场从消费者数量来看非常巨大，但生活水平低下会限制购买力。因此用经济尺度衡量，它只不过是相对较小的市场。国际企业必须清楚这一区别；他们还要对一个国家未来可能的前景有个认识。1960年，韩国被视为一个贫困的第三世界国家。到2004年，以国内生产总值计算，它成为世界第11大经济强国。在1960年就看出韩国潜力的国际公司，若当时就已在该国做生意，恐怕会比撤出韩国获利多得多。

通过早期识别一个有潜力的经济新星和早期的投资，国际企业可以在该国建立信誉商标和经验。若该国一直保持高经济增长率，信誉和经验会收获大量的红利，晚进入的企业则缺乏信誉商标和企业经验的积累，不能在市场中有很好的表现。用商业战略的术语说，早期进入一个有潜力的经济新星国家的商家会获得大量的先行者优势（first-mover advantages）（先行者优势是早先进入市场的企业因市场增长而获得的利益），而晚进入的企业则成为后进者劣势（late-move disadvantages）（后发者劣势是由于进入市场较晚而遭受到的障碍）的受损者。[65] 这种观念一直在驱使向中国投入大量的投资，中国如果持续以现有的发展速度增长的话，到2020年会成为世界最大的经济大国（中国现在已经是世界第6大经济大国）。十几年来，中国成为发展中国家最大的外国直接投资接受国，从通用汽车公司、大众汽车公司到可口可乐公司和联合利华公司等国际商家都试图在这个国家建立可持续的优势地位。

一个国家未来的经济前景从两点可以预测，即经济体制和财产权体制。实行自由市场经济的国家，财产权受到保护，它们比实行指令性经济的国家或财产权得不到保护的国家的经济增长得更快。一国的经济体制、财产权体制和市场规模（以人口计）组成了一系列指标，指示在该国做生意是否有长期利益存在。相反，财产权得不到尊重，且腐败猖獗的国家的经济发展水平则要低。

2. 成本

在一国做生意所花费的成本由政治、经济、法律几个要素决定。政治要素上，生意成本会因为向该国政治权贵行贿而增加，以便得到该国政府做生意的许可。在独裁统治国家行贿一般来说比民主开放国家更有必要，因为民主国家的政府官员有义务向选民说明财产来源（尽管没有严格的划分界线）。一个公司是否需行贿才能获得市场准人这得取决于法律、道德对此行为的解释。我们在第4章将详细讨论这个商业道德问题。

从经济要素上讲，一个重要的变数是一个国家经济的成熟度。在相对原始或经济不发达的国家做生意恐怕会花费更大，因为当地缺乏基础设施和支撑企业。最极端的程度是国际企业要自己提供在该国做生意的基础设施和支撑企业，这就明显增加了成本。比如，麦当劳决定在莫斯科开第一家分店时，它发现要想使这家麦当劳的食品和饮料与以往的店没区别的话，它必须要整合供货的后方食品基地。俄罗斯当地产的土豆和肉类的质量太差。为了保证产品质量，麦当劳在俄罗斯建立了自己的牛奶场、养牛基地、蔬菜大棚和食品加工厂。这就增加了在俄罗斯做生意的成本。相比之下，成熟度高的经济体制国家可在开放的市场上买到高品质的货物，生产成本就降低了。

从法律要素上讲，在有产品安全、工厂安全、环境保护等严格的法律和规定的国家做生意，就有可能花费更多（因为遵守这些规定是需要花费成本的）。在像美国这样损害赔偿金没有上限、对保险更依赖的国家做生意的花费更大。而在一个缺乏规范商业行为的法律的国家做生意花费也可能非常大。没有一个完善的商业合同法，国际企业会感到没有令人满意的途径来解决合同争端，因而会因为合同违约造成巨大损失。同样，若当地法律不能很好地保护知识产权，则会使国际企业知识产权的被盗，因而会失去很多收入。

3. 风险

像生产成本一样，在一国做生意的风险也取决于一系列的政治、经济和法律要素。政治风险(political risk)被定义为由政治力量在一国商业环境上造成的剧烈的变化引起的、对某一商业企业的盈利和其他目标起负面影响的可能性。[56]政治风险在经历社会动荡和社会混乱的国家更加剧烈。社会动荡的典型的表达方式就是罢工、示威、恐怖主义和暴力冲突。这些社会动荡更有可能在多民族的国家、在对立的意识形态争夺政治权力的国家出现，更有可能在经济方面管理不善产生高通胀和生活水平下降的国家，或不同文明之间划分较混乱的国家出现。

社会动荡能导致政府和政府决策的突然变化，或引发漫长的国内斗争。这些斗争对经济有负面作用，会影响商业企业盈利目标的完成。如：1979年伊朗伊斯兰革命的后果是众多美国公司在伊朗的资产被新伊朗政府没收，毫无补偿。同样，南斯拉夫联邦分裂成几个战火硝烟的国家，包括波斯尼亚、克罗地亚和塞尔维亚，使当地经济陷入泥潭，结果，导致对这几个国家的投资盈利大幅度下降。

总的来说，政治体制的变化会导致不利于国际企业的法律的实施。例如在委内瑞拉民粹主义者社会党革命家胡戈·查韦斯1998年掌权，在2000年再次当选总统，在2004年一次图谋赶他下台的政变失败后，他再次由公民投票当选总统。查韦斯自称是费德罗·卡斯特罗主义的追随者，他决意要通过政府干预私人企业和阻止美帝国主义的入侵来改善委内瑞拉众多穷苦人们的生活，所有这些都与西方企业在该国做生意相关。另外，他还增加了外国石油公司在委内瑞拉开采石油的石油开采税，把税率从销售额的1%提高到3%（见开篇案例）。

在经济层面，经济风险由一国政府对经济管理不善引起。**经济风险**(economic risk)被定义为由于经济管理不善导致一国商业环境出现的剧烈变化的可能性，对某一特定的商业企业的盈利和其他目标的实现有负面影响。经济风险与政治风险有依存关系。经济管理不善会导致相应的社会动荡进而导致政治风险。然而，经济风险作为一个独立的大类被强调，是因为通常社会动荡和经济管理不善不是一对一的关系。经济管理不善的标志之一是一国的通胀率，另一标志是商业水平和政府贷款程度。

亚洲国家如印度尼西亚、泰国、韩国在20世纪90年代，企业迅速增加其贷款额，这些贷款一般由政府提供，用以鼓励企业向对国家有“战略重要性”的行业投资。结果投资过度，建起了过多的工厂和商业设施，超出了需求量所能调节的范围。许多这样的投资是没有经济效益的。借贷的人无法盈利，达不到满足还贷的要求。继而，借出贷款的银行很快发现账上突然之间增加了大量不履行义务的贷款。许多外国投资者在这时认为众多当地公司和银行会破产，就把资金撤出该国，售出当地股票、债券和外汇。这就导致了1997～1998年发生在东南亚的金融危机。危机包括亚洲股票市场骤然下跌，下跌幅度有时甚至超过70%。同样大幅度下跌的是许多亚洲国家货币对美元的汇率，因为国内对美元需求猛增。一场严重的经济萧条会很长时间内影响许多亚洲国家。简而言之，经济危机于20世纪90年代在整个东南亚持续上升。精明的外国投资者和商家，看到这一形势后，缩减了其在这一地区的投资规模，而过于单纯的商家和投资者则丧失了全部家底！

在法律层面上，当一国的法律体制无法对合同违约提供足够的安全保障，或无法保护财产权时，风险就产生了。当法律安全保证很薄弱，或认为有利可图时，企业就更有可能撕毁合同，或盗用知识产权。法律风险(legal risk)被定义为生意伙伴寻机不履行合同或剥夺财产权的可能性。一国法律风险高的时候，国际企业在签订长期合同时或与该国企业进行长期合资就会有所犹豫。如，20世纪70年代印度政府实行了一项法律要求所有外国投资者必须与印度的公司合资，因而美国的IBM和可口可乐等公司停止了它们在印度的投资项目，之所以这么做是因为它们认为印度的法律体制并不能充分保护知识产权，因此与IBM公司和可口可乐公司合作的印度伙伴有可能会剥夺美国公司的知识产权，而对IBM公司和可口可乐公司来说知识产权就是它们竞争优势的核心。

4. 总体吸引力

一国作为国际企业潜在市场和投资地的总体吸引力取决于利益、成本和在该国做生意要冒的风险之间的平衡（见图2-2）。一般来说，成本和风险在经济发达且政治稳定的民主国家较低，而在欠

发达和政治不稳定的国家比较高。计算起来很复杂，因为事实上，潜在的长期的利益不仅与该国当前经济发展或政治稳定有关，还取决于未来经济增长的可能性。因此，经济增长是自由市场体制和国家发展能力共同作用的结果（这在欠发达国家更明显）。这样得出一个结论：在其他条件相等的情况下，在政治稳定的发达国家和虽为发展中国家，但有自由市场体制、没有高通胀和私人高借债的国家，在利益—成本—风险间的利弊权衡中最有可能受青睐。而政治不稳定且实行混合经济或指令性经济的发展中国家，或金融泡沫过大、过度借贷的国家，最不受欢迎。

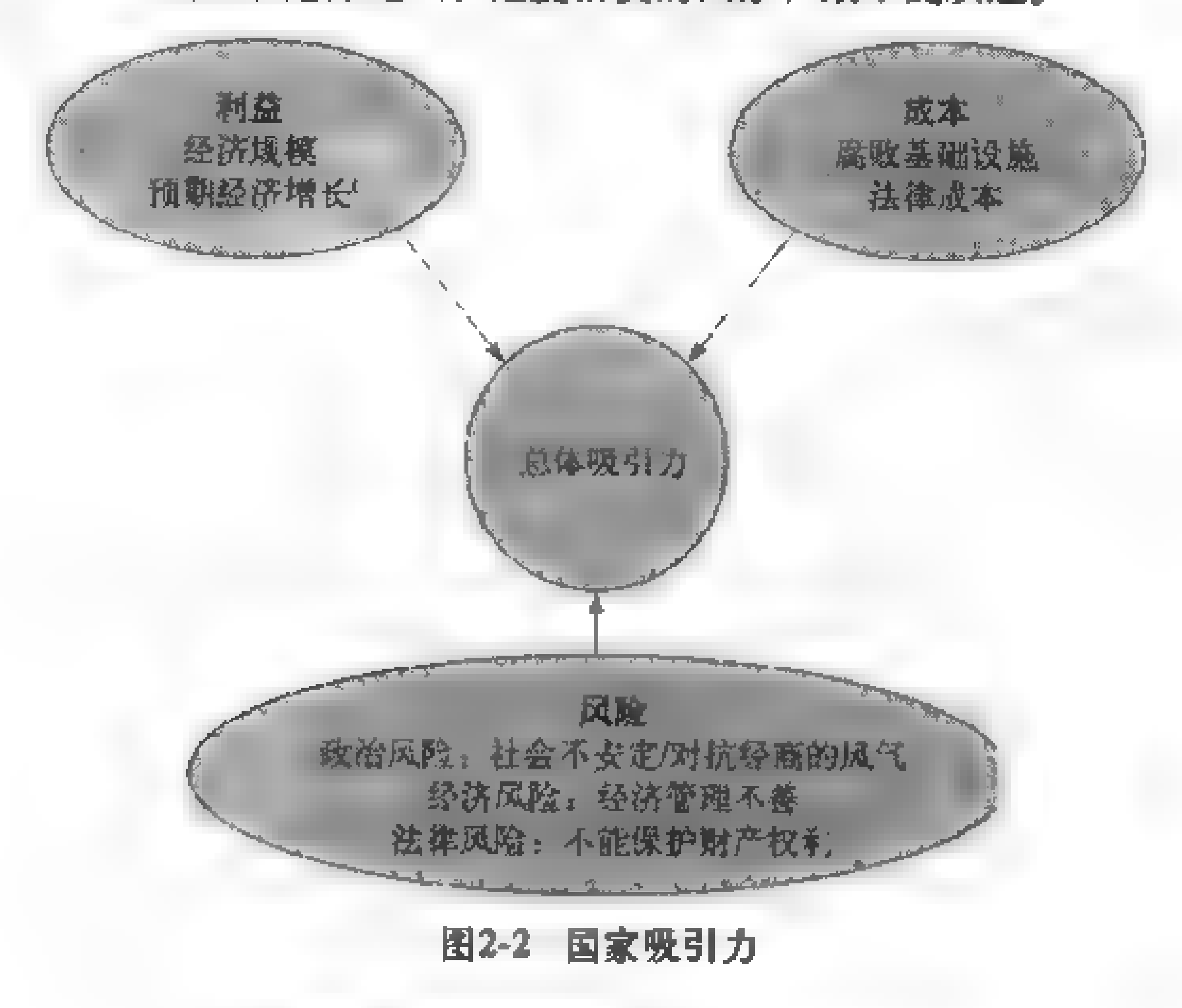


图2-2 国家吸引力

小 结

本章回顾了不同国家不同的政治、经济和法律体制上的差异。我们注意到在一国做生意潜在的利益、成本和做生意的风险是该国政治、经济和法律体制综合作用的结果。

本章观点如下：

1. 政治体制以两个方面来评估：该国对集体主义的强调程度，及对个人主义的态度；该国民主化的程度，或是否极权化。
2. 集体主义是一种认为社会需求比个人需求重要的意识形态。
3. 个人主义建立在强调个人在政治、经济和文化领域的自由是首要的基础上。个人主义演绎为宣扬民主理想和自由市场经济。
4. 民主和极权是政治尺度上不同的两个极端。在议员代表制民主中，公民定期选出个人代表来代表他们，政治自由由宪法保障。在极权制国家，政治权力由一党、一小部分人或某个人垄断，公民得不到基本的政治自由。
5. 经济体制广义上分为三种：市场经济、指令性经济和混合经济。在市场经济中，价格不受任何控制，私有制占主导地位。在指令性经济中，价格由中央计划者确定，生产资料由国家所有，私有资产是受到禁止的。混合经济既有市场经济成分也有指令性经济成分。
6. 各国不同的法律结构对国际企业的运作有重要的作用。财产权的保护程度各国有明显的不同，产品安全、产品责任法律体系和合同法性质各国也明显不同。
7. 经济增长率取决于该国是否具有完善的市场经济，财产权多大程度上得到保护。
8. 许多国家目前处在转型期，有一种明显趋势是从极权政府和指令性或混合经济体制向民主政治机构和自由市场经济体制转变。

9. 一国作为市场和/或投资地的吸引力取决于在该国做生意获得的、相对于成本和风险而言的、长期利益权衡的可能性。
10. 在一国做生意的利益取决于市场规模（人口）、人口的富有程度（购买力）和未来增长预期等多方面。通过向一个现在虽然贫困但增长很快的国家进行早期投资，企业能赢得先行者优势，未来能得到大量利润。
11. 做生意的成本在那些需要付出贿赂才能获准进入市场的国家要高一些，在基础设施缺乏或不发达的国家或必须遵从当地法律法规的国家成本也会高一些。
12. 做生意的风险在政治不稳定、经济管理不完善、当财产权被侵犯或违约的行为发生时没有相应的法律来制裁的国家会高一些。

批评性的思考题和讨论题

1. 自由市场经济刺激经济更快增长，而国家指令性经济抑制发展。讨论这一观点。
2. 民主政治体制对经济持续发展是至关重要的。讨论这一观点。
3. 一国的腐败与经济增长的关系如何（比如政府官员收取贿赂）？腐败总是不好吗？
4. 诺贝尔经济奖获得者阿马蒂亚·森认为发展的概念应该拓宽，内容不应只是经济发展。森还提到还要用哪些其他的因素来评价发展？采纳森的观点对政府的政策产生什么影响？你认为森关于发展不仅仅是经济发展的观点是否正确？请解释。
5. 假若你是一个企业的首席执行官，你必须要决定一项总计1亿美元的投资计划是投在俄罗斯还是投向捷克共和国呢。在这两国投资都有相同的长期的回报，因此，你投资的选择主要取决于风险的大小。请评估一下在这两个国家做生意各自的风险系数，你更愿意在哪儿投资？为什么？
6. 阅读“国家聚焦”中有关印度的内容，回答下列问题：
   (1) 1947～1990年间，印度实行的是哪种经济体系？ 如今又在向哪种体制转变？完成这一转变有什么障碍？
   (2) 广泛的企业公有制和范围广泛的政府条例如何影响了① 国有和私有企业的效率和② 1947～1990年间印度新企业形成的速度？你认为这些要素如何影响了这个时间段印度经济发展的？
   (3) 1990年后这段时间，私有化、放松管制和取消外国直接投资的壁垒是如何影响印度企业的效率、新企业形成和经济增长率的？
   (4) 印度在关键的高技术行业譬如软件和制药业上很有实力，你认为印度该如何在这些领域不断增加实力？在这些行业取得成功如何帮助印度其他经济部门获得增长？
   (5) 从印度现有的经济状况来看，你认为该国能否吸引销售消费产品的跨国企业向其国内投资？为什么？

研究性的任务

请上globalEDGE（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. “世界自由度”调查问卷评估世界各国政治权利和民生自由的状态。请描述这一调查和其分级状况：以“自由度”来评价，领先的国家和落后的国家。调查中哪些要素在分级时被考虑到？
2. “市场潜力指标”（MPI）是一项指标研究，由密歇根州立大学国际商务教育研究中心进行的，旨在用多角度来比较不同的新兴市场。请描述程序里的指标。哪些指标对公司的笔记本电脑市场有更重要的影响？根据MPI的排名，你建议像这样的公司应该首先进入哪个发展中国家呢？

章末案例
印度尼西亚：麻烦不断的大国

印度尼西亚是个大国，其2.2亿人口分布在绵延3200英里的17 000座岛屿上，西起苏门答腊，东至伊里安查亚。该国是穆斯林人口最多的国家，约有85%的人口是穆斯林，但是也是种族最多样化的一个国家。该国的口头语言有超过500种，而分裂主义者在几个省里非常活跃。30年来，这个混乱的国家借由总统苏哈托的强有力的臂膀集结在一起。苏哈托是依托军事力量支持的实际意义上的独裁者。在他的统治下，印度尼西亚的经济稳步增长，但这也付出了代价。苏哈托残暴地镇压了内部的不同政见者。他因其著名的“裙带资本主义”而闻名，即运用他在政治体系上的权利，取悦他的支持者和家族的企业。

最终，苏哈托被累计了近十年的巨额债务拖垮倒台。1997年，印度尼西亚的经济受到重创，国际货币基金组织以430亿美元紧急援助，但后被揭露其中大部分的款项落入苏哈托和他的亲信的私人金库，国民上街游行抗议，他被迫辞职。

苏哈托时代之后，印度尼西亚快速走向生机勃勃的民主时期，以2004年10月苏希洛·尤多约诺宣誓就职该国第一个直选总统为标志。经济前沿也有明显的进展。公共债务占到GDP的比例从2000年的接近100%，下降到2004年的不到60%。通货膨胀率从2001年的年均12%下降到2004年的6%，而经济增长在2001－2005年间为年4%左右。

但是印度尼西亚落后于相邻的东南亚其他国家。其经济增长落在中国、马来西亚和泰国之后，失业率仍然高居可工作人口的10%左右。通货膨胀在2005年年末提高到14%，已经有10年没有出现劳动生产力增长了。更糟糕的是，外国资产在外逃，索尼公司2003年关闭音响设备工厂成了当时的头条新闻。许多服装企业撤离了印度尼西亚到中国和越南投资了。总体而言，因为外国企业撤离该国，外国直接投资的总量从2001年的248亿美元，下滑到2004年的114亿美元。

一些观察家认为，印度尼西亚是被其糟糕的基础设施羁绊住了。对公共设施的投资一年年的下降，2003年仅为30亿美元，而1996年为160亿美元。道路系统非常糟糕，全国一半的人口无法通电，因为高压电线年久失修，电力限制也在增加，而人口的99%没有享受过现代化的排水系统。2004年年末毁坏苏门答腊沿海一带的海啸使情况雪上加霜。反映公共投资的下降的是，私人企业投资受到严重影响。对该国最重要的石油业的投资从1996年的38亿美元下降到2002年的区区1.87亿美元。石油生产量在油价创记录地高涨时不断下降，矿产业投资也从1997年的26亿美元下降到2003年的1.77亿美元。

世界银行的一份调查显示，在印度尼西亚进行商业活动受到过分的红头文件的折损。平均要花费151天才能完成开设企业所需的文件材料，而与之相比，在马来西亚只需30天，在新加坡只需8天。另一个问题则是地域性的高度的腐败。透明国际组织在全世界调查腐败问题，它把印度尼西亚放在最腐败的级别，2005年在跟踪调查的158个国家中位列第137。政府官员的薪水非常低，不可避免地向经手的公司索要贿赂，印尼官员对红文头件的喜爱表明许多官员都会索要贿赂。阿卜杜尔，印度尼西亚的检察长，认为整个法律体系，包括警察和指控方都陷入腐败。据说警察会把外国企业的总监投入监狱，而起因是一些最站不住脚的借口，当然一些恰到好处的贿赂能保障其无罪释放。尽管印度尼西亚最近发起了一场反腐败的行动，评论家则认为此行动根本不会有效果。政治精英不断地被传腐败至极，他们没有兴趣实施整顿体系的有力措施。

资料来源："A Survey of Indonesia: Time to Deliver," *The Economist*, December 11, 2004; "A Survey of Indonesia: Enemies of Promise," *The Economist*, December 11, 2004,pp.4-5; "A Survey of Indonesia: The Importance of Going Straight," *The Economist*, December 11, 2004, pp. 6-7; World Bank, *World Development Indicators Online*, 2006; Transparency International, *Global Corruption Report*, 2006; and S. Donnan, "Indonesian Workers Mark May Day with Protests at Planned Changes to Labor Laws," *Financial Times*, May 2, 2006,p. 4.

案例讨论题

1. 哪些政治因素可以解释印度尼西亚穷困的经济表现？又有哪些经济因素呢？这两种因素相互关联吗？
2. 为什么外国公司近年来逃离了印度尼西亚？这对该国有什么暗示吗？怎样做才能改变这一趋势？
3. 为什么腐败在印度尼西亚具有很强的地域性？这有什么后果？
4. 外国公司在印度尼西亚做生意面临的风险是什么？如何降低这些风险？

第3章

文化差异

学习目标

1. 了解一个社会中文化的含义。
2. 了解引起社会文化差异的力量有哪些。
3. 了解文化的差异对商业和经济的意义。
4. 了解社会文化上的差异如何影响工作场所的价值观。
5. 了解文化上的变化对经济和商业的意义。

3.1 引言

因为国与国之间的差异，国际商业就与国内商业不同。在第2章，我们了解了国家间政治、经济和法律体制的差异是如何影响与商家相关的利益、成本和风险的。在本章，我们探讨一下各国之间和国家内部文化上的差异如何影响国际商业，本章有几个主题。

第一个主题是跨文化知识在不同国家成功运作企业过程中是必要的。**跨文化知识**（cross-cultural literacy）指对国与国之间或国内各民族文化间的差异会影响做生意的理解。在全球化信息、全球化运输和全球化市场的时代，地球村的时代似乎也将来临，这就很容易忘记各种文化的差异。揭开现代主义的外表，深层的文化差异仍存在。一般西方人，尤其是美国人容易得出一个结论，即：因为世界各地的人也穿牛仔裤、听西方的流行音乐、吃麦当劳、喝可口可乐，所以他们也接受了西方（美国）文化的基本原则。别人采用了当代消费社会的标志产品，并不一定表示他们也接受了西方价值体系。中国人逐渐接受现代社会的物质产品。任何到过上海的人都会被城市的现代化所震惊：摩天大楼、百货商场和高速公路。然而在西方现代主义的表象之下，中国两千年根深蒂固的文化传统思想仍继续影响商业交易的进行。在中国，关系是由相互的责任来支撑的，这种关系是买卖做成的关键。缺乏足够关系的公司，在中国做生意时就处于劣势。本章我们将讨论的观点是，理解做生意所在国的主导文化对外国企业是很重要的。丹·明茨之所以能在中国成功地做生意就是因为他对中国文化有了深入的了解。

本章另一个主题是，文化与在该国或地区做生意的成本代价是有关系的。有人认为一些国家或地区的文化有助于在当地进行资本主义的生产和降低做生意的成本。如：一些观察家认为，文化因素有助于降低在日本做生意的成本，这有助于解释日本经济在20世纪60年代、70年代和80年代快速发展。[1] 同样，文化因素有时会增加做生意的成本。比如，因为在历史上英国就有阶级矛盾和冲突，因此很长一段时期内在英国建立的公司发现劳资双方达成合作很困难，20世

纪60年代和70年代该国的阶级分歧导致许多企业争端。与历史上阶级矛盾不突出的瑞士、德国、挪威以及日本相比，在英国做生意增加了成本。

英国的例子把我们带到本章的最后一个主题：文化不是一成不变的，它会变化，也确实在变化着，尽管文化变化的速度问题还有争议。英国文化的重要部分在过去20年中有很大的变化，这反映在阶级差别的弱化及产业争端的矛盾在下降上。1994年到2003年之间，英国每千名工人由于罢工损失的工作日平均每年23天，比美国、爱尔兰、加拿大少得多（美国44天、爱尔兰71天、加拿大185天）。[2]

3.2 什么是文化

专家学者们在“文化”的定义上不能达成一致。19世纪70年代人类学家爱德华·泰勒（Edward Tylor）把文化定义为：“一切复杂的事物，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习惯和其他人类社会成员获得的能力。”[3]从此，成百上千的定义就陆续给出了。戈耶特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede）是一位跨文化差异和管理方面的专家，他把文化定义为“集体思想的总和，它把不同人群的成员区别开来。文化在这一层面上包括价值体系，价值是文化的基石之一。”[4]另一个文化定义是社会学家兹维·那蒙沃斯（Zvi Namenwirth）和罗伯特·韦伯（Robert Weber）给出的，他们认为文化是思想体系，并且这些思想组成了对生活的设想。[5]

这里我们采取了霍夫斯泰德和那氏、韦氏对文化的定义：**文化**（culture）是一群人共有的价值观和规范的体系，这一体系综合起来就组成了对生活的设想。**价值观**（value）指一群人认为是好的、正确的、向往的、比较抽象的思想。价值观是人们对事物应该怎样发展而预先达成的共识。[6]**规范**（norm）指规定具体情形下适当行为的社会规则和指导性方针。我们用**社会**（society）一词指一群享有共同的一套价值观和规范的人。一个社会可以是一个国家，有的国家拥有几个社会（即它们包含多种文化），而有些社会则包括好几个国家。

3.2.1 价值观与规范

价值观是文化的基石，它为社会规范的建立和评判提供内容。它包括社会对个人自由、民主、真理、公正、诚实、忠诚、社会责任、集体责任、女性角色、爱、性、婚姻等概念的态度。价值观不只是抽象概念，它被赋予相当的感情色彩。人们争吵、打仗，甚至牺牲，这些行为都是建立在像“争取自由”这样的价值观上的。价值观也常常在一个社会的政治、经济体制中有所反映。在第二章说过，民主自由市场资本主义就是强调个人自由的哲学价值观的体现。

规范是指导人们如何对待他人的具体行为的社会规则。规范分为两大类：**社会习俗**（folkways）和**社会准则**（mores）。社会习俗指日常生活中常规的习俗。一般说来，社会习俗是没有什么道德意义的行为，但社会习俗是社会惯常作法，如在特定情形下穿什么样的衣服、良好的社交礼仪、就餐时使用正确的餐具、邻里间关系等。社会习俗规定了人们应该如何行为举止。违背社会习俗一般不是一件很严重的事情，违反社会习俗的人会被视为怪异、不礼貌，但不会被视为恶毒或坏。在许多国家，外国人最初违背社会习俗是会被谅解的。

社会习俗中对时间的态度在不同国家有差异。在美国和北欧（如德国和英国）文化中，人们的时间意识很强，生意人非常仔细地计划时间，一旦因为生意伙伴迟到或是赴约晚了而浪费了时间，他们就会大为光火。他们把时间看成金钱，是可以花费的、保存的、浪费的和失去的一种东西。[7]而在阿拉伯国家、拉丁美洲国家和地中海文化中，时间更具有弹性。遵守时间表被认为不那么重要，而和人交往才更重要。比如，一位美国女商人如果在拉美血统总裁的门外等候30分钟就会觉得被轻慢了，而那位拉美总裁只不过在与旧识交谈，认为在谈话中获得信息比遵守严格的时间表还要重要。拉美人无意轻慢，但由于相互间对于时间的理解不同，美国人

就不这么看了。同样，沙特人对时间的态度是由其游牧的贝都因传统决定的，对他们来说精确的时间没有什么实际的意义，明天到达某地的意思也许是下个星期。许多沙特人和拉美人一样，不能理解美国人为什么对精确的时间表那么在意，所以美国人得相应地调整他们的期待值。

社会习俗包括礼仪和标志性的行为。礼仪和标志是一种文化最显著的特征，是深层价值观的外在表达。比如，在会见外商总裁时，日本总裁会双手举着名片躬身递名片给外商。[8]这礼仪行为负载了深厚的文化标志。名片确定了日本总裁的级别，这在等级森严的日本社会是非常重要的信息（日本人的商务名片通常是一面印日语，一面印英语）。鞠躬是尊敬的标志，鞠躬的幅度越大，表示对对方越虔诚。而得到名片的人必须仔细读名片，表示尊敬并了解对方的地位和职务。外国人在接受名片时也得鞠躬，同时把自己的名片递给对方回复敬意。不这样做且没有认真读名片就把它放到口袋里就违反这项重要的社会习俗，是无礼的表现。

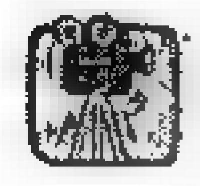
社会准则是对社会功能和社会生活非常核心的规范。社会准则比社会习俗意义更大。因此，违反社会准则会招致严重的惩罚。社会准则包括对盗窃、通奸、乱伦和人吃人的指控。许多社会把某些社会准则写进法律。因而所有先进的社会都有禁止盗窃、乱伦和人吃人的法律，但文化之间也有许多差异。在美国喝酒是被普遍接受的，但在沙特阿拉伯，酒的消费被视为违背了重要的社会准则，因而会被处以监禁（一些在沙特工作的西方公民发现了这一点）。

3.2.2 文化、社会及单一民族国家

社会是有着共同价值观和规范的一群人，也就是说，通过共同的文化把人们联系在一起。社会和国家并没有一对一严格的对应关系。国家是政治的产物，它可包括单一文化或几个不同文化。法国可以被视为代表法兰西文化，而加拿大至少有3种文化——盎格鲁文化、讲法语的“魁北克”文化和北美洲本土文化。同样，在许多非洲国家，部落之间有很多重要的文化差异。20世纪90年代初这些文化差异导致卢旺达图兹和胡图两个部落之间发生了血腥的内战。不仅在非洲是这样，印度也是由许多明显不同的文化群体组成。在海湾战争期间，西方公众主要的观点是，伊拉克是一个单一民族的阿拉伯国家，但战后的骚乱很明显地说明伊拉克包含几个不同的社会派别，每个社会派别都有自己的文化。在北方有库尔德人，他们认为自己不是阿拉伯人，他们有自己的传统和历史。还有两个阿拉伯社会派别：什叶派在南部，逊尼派在国家中部，他们执掌政权（什叶派和逊尼派指的是伊斯兰教的不同分支）。另外，在逊尼派以南另有一个50万人的“湿地阿拉伯人”社会。他们在底格里斯河和幼发拉底河口交汇地带生活已有5000年了。[9]

另一方面，让我们谈一谈覆盖几个国家的文化。个别专家学者认为，我们可以说伊斯兰社会或伊斯兰文化被中东地区、亚洲和非洲的许多国家的国民所共享。塞缪尔·亨廷顿曾将世界分为几个不同的文明：西方文明、伊斯兰文明和中国文明，这印证了广博的文化覆盖几个国家的观点。[10]

再深入一步，在不同的层次上谈论文化也是可能的。谈“美国社会”和“美国文化”是合理的，但必须指出美国有几个社会，各自有自己的文化。人们可以说美国的非洲文化、凯其(Cajun)文化、华裔美国文化、西班牙文化、印第安文化、爱尔兰裔美国文化和南方文化。重要的一点是文化和国家之间的关系总是意义不明确的。不能总是把一国的特点归结为一个单一的同族的文化。即使能这样做，也必须时时记住国家的文化是分支文化综合起来的。



另一个视角
在线了解其他文化

在线访问国际主要大城市的英语报纸，了解其文化价值观、社会结构和市场。关注广告和商家的名称，查看分类广告，推荐链接：www.newhopepa.com/News/Intl_News/default.htm。

3.2.3 文化的决定因素

文化的价值观和规范不是一蹴而就的，他们是在社会中起作用的要素不断进化而来的产物。这些要素包括占主导地位的政治和经济哲学、一个社会的社会结构和主导的宗教、语言和教育（图3-1）。我们在第二章讨论了政治和经济哲学。这些哲学明显影响一个社会的价值观体系。下面我们要讨论社会结构、宗教、语言和教育的影响。记住因果关系是双向的，也就是说，社会结构和宗教这样的要素对社会价值观和规范有明显影响，而社会价值观和规范也能影响社会结构和宗教。

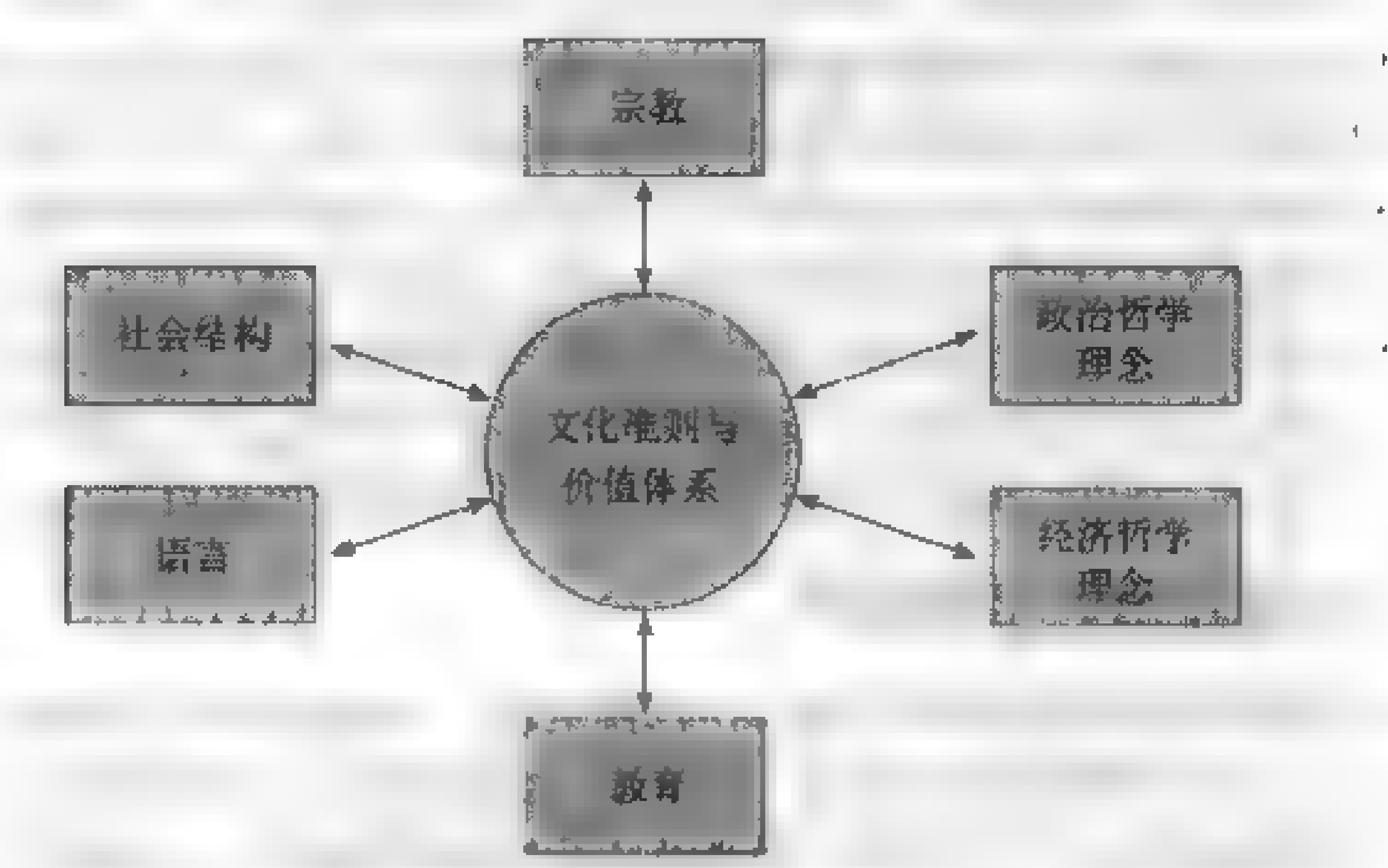


图3-1 文化的决定因素

3.3 社会结构

一个社会的**社会结构**（social structure）指它的基本社会组织。虽然社会结构有很多方面，在解释文化差异时，两个尺度最重要。第一，社会组织的基本单位是个人还是群体。西方社会更强调个人的主导性，而在许多其他社会，群体是主要角色。第二，社会分层或等级的程度如何。有一些社会分层程度相对比较高，并且阶层间的变动性相对比较小（比如印度），而其他社会的特征是社会分层程度低，并且各阶层间变动性比较大（如美国）。

3.3.1 个人与群体

群体（group）是两个或两个以上享有一致想法的个人组成的团体，以共同的对彼此行为的期望为基础，相互之间有组织性的影响。[11] 人类社会生活是群体生活。个人与家庭、工作群体、社会群体、娱乐群体等息息相关。虽然群体在所有社会都有，社会则因为群体在多大程度上被视为社会组织的主要工具而有所差异。[12] 在一些社会，个人的品质和成就被看得比群体成员更重要，另一些社会则正好相反。

1. 个人

在第2章我们讨论了作为政治哲学的个人主义。然而，个人主义不仅是一个抽象的政治哲学。个人在许多西方社会中是社会组织的基石，这一点不仅体现在社会政治和经济组织方面，而且体现在人们对自己的觉悟和在社会和商业环境中的相互关系上。许多西方社会的价值观强调个人成就。个人的社会地位与他们给谁干活关系不大，而与他们在自己选择的任何工作环境中的个人表现有关。

许多西方社会强调个人表现，这既有益处也有害处。在美国，强调个人表现体现在对白手

起家的个人和企业家精神的尊敬上。好处之一是美国和其他西方社会中高度的企业家活动。新产品和新的经商的方式（如个人电脑、复印机、电脑软件、生物技术、超市和打折零售业）在美国由企业家不断创造出来。有人认为美国经济的活力在很大程度上归因于个人主义的哲学。

但个人主义哲学也会导致公司管理层的高度变动，这一点不总是好事。从一个公司转到另一个公司对经理人个人来说很好，他会有更多的经历，而对美国公司来说并不一定好。对个体的公司缺乏忠诚和承诺，而且还有向更好的位置流动的意向，这些表现会导致经理人虽然拥有良好的一般性技能，但缺乏深层的知识经验和多年在同一家公司建立起的人际关系。一个经理可以凭借过去的经验、知识和工作关系网解决目前的问题。如果它的经理人缺乏这些东西，美国公司会有所损失。高层管理变动的好处之一是经理人总是处于各种做生意的方法之中，比较各种生意行为的能力使美国经理人能识别在一个公司开发的好的做法和技能如何有效地适用于其他公司。

强调个人主义会导致在一个组织内部建立队伍完成集体任务方面出现困难。如果个人之间总是处在相互竞争的状态，他们就很难合作。美国麻省理工学院对美国竞争的研究结论是，在公司内部（例如部门之间、经理与劳工之间）和公司之间（例如公司与其供货商之间）失败的合作正在对全球经济中的美国公司造成伤害。若一味强调美国价值观的个人主义，合作失败是意料之中的。[13] 在美国强调个人主义，虽有助于创造有活力的企业家精神经济，但也会因为经理人变动和合作方面的负面影响提高经营成本。

2. 群体

与西方强调个人相对比，在许多其他社会，群体是社会组织的主要单位。在日本，个人的社会地位既由他所属的群体的地位决定也由他的个人表现决定。[14] 在传统的日本社会，群体是家族或村子。现在，群体常与工作的单位或商业组织联系在一起。在对日本社会的一个经典研究中，仲根（Nakane）注意到这一点在日常生活中的表现：

日本人面对外人问他的地位时，他总是把其供职的机构放在前面，他不说"我是个排版工人"或"我是个档案管理员"，他会说"我是B出版集团的"或"我属于S公司"。[15]

仲根也看出以群体为主会转化为一种感情上的深切的依附感，得到群体的认同是人生活中非常重要的内容。日本文化的一个中心价值观对群体成员有重要意义，这对生意有好处。强烈的群体认同感对增加双方相互间的帮助和集体行动都产生压力。如果个人的价值与群体（如公司）的成就联系起来，就像在日本一样，仲根认为这样会使群体中的个体成员产生强大的为共同理想一起工作的冲动。有人认为日本企业在全球经济中的竞争成功的部分原因就在于公司内部个人间紧密的合作、公司之间的合作和公司与供货商之间的合作。这些都在日本组织广泛分布全球的自我经营的团队精神中得到体现，也体现在日本公司内部（如制造、市场和研发部门）之间，以及公司和供货商之间在设计、质量控制和存货减少方面的紧密合作上。[16] 在这些案例中，合作出于要改善群体表现的需要（如商业企业）。

以群体认同价值观为主的文化，不鼓励经理人和工人跳槽到别的公司。在日本与一个公司形成终身雇用关系是长期以来日本经济某些领域的规范（统计表明日本20%～40%的雇员有正式或非正式的终身雇用保证）。多年以来，经理人和工人积累知识、经验和人与人之间的商业关系。这些有助于经理人更有效地开展工作，成功与他人达成合作。

以群体为主的文化也不总是都好。正如美国是以反映与个人主义相关的价值主体的活力和企业家精神为特点，有人认为日本社会的特点就是相应地缺乏活力和企业家精神。虽然长期的后果还不清楚，美国将在激进地开拓新产品和新的经营方式上比日本更成功。

3.3.2 社会的分层

所有社会都以等级为基础划分社会阶层。社会阶层（social strata）是以家庭背景、职业和收入等特点来划分的社会种类。个人生来就属于一个特定阶层。他们成为父母所属的社会阶层

的一个成员。出生在社会等级上层的个人比出生在社会等级下层的个人的人生机遇要好。他们会受到更好的教育、身体更健康、生活水平更高、工作机会更好。尽管所有社会都在某种程度上分等级，但不同社会之间在两个相互关联的方面有差异，这正是吸引我们的地方。首先，他们在社会阶层变动的程度上有所不同；第二，他们在社会阶层对商业环境的影响程度上不同。

1. 社会变动性

社会变动性（social mobility）指个人从他生来所属的阶层中脱离出来的可能性。社会变动性在不同社会有很大的不同。最严格的划分制度是种姓制度。**种姓制度**（caste system）是一种严密的划分阶层的制度，社会地位由人生来所属的家庭决定，改变这一地位在一个人的一生中通常是不可能的。一个种姓地位常常有其专门的职业。某一个种姓的成员可能都是做鞋的，另一个种姓的成员可能都是屠户等。这些职业根植在种姓中，并被一代一代地流传下去。尽管实行种姓制度的社会在20世纪急骤减少，一个特例还在，印度有四大种姓和几千个分支种姓阶层。1949年种姓制度在印度独立2年后已被官方废除，但在印度乡间，种姓制度仍然势力强大，职业和婚姻的选择与种姓有关。

阶级制度（class system）是不太严格的一种社会划分形式，在这里社会变动是可能的。阶级制度是开放地划分阶层的一种形式，人生来所属的地位可通过他自己的成就或运气得以改变。一个生来属于社会底层的人可以通过奋斗上升到上层社会，而生来属于社会上层的人也会沦为社会下层的人。

很多社会有阶级制度，一个阶级制度内部的社会变动在不同社会是各不相同的。一些社会学家认为英国较之其他西方社会（如美国）有更严格的阶级结构。[17] 历史上英国社会分为三个主要阶级：上层社会是由有财富、有声望、有权势家庭的成员构成；中产阶级包括专业职员、经理人和（白领）雇员；劳动阶级以体力性职业来谋生。中产阶级可再细分为有重要经理职务和显赫职业（如律师、会计、医生）的中上层阶级和做职员工作（如银行职员）或不显赫职业（如学校教师）的中低阶级。

有史以来，英国的阶级制度是以不同阶级成员不同的人生机遇而闻名。上层和中上层阶级的家庭会送孩子到特定的私立学校，不与低层阶级的孩子相混。因而他们讲话的口音、社会行为规范就留下了他们是从社会高阶层来的烙印。而这些私立学校与有声望的大学有紧密的联系，如牛津和剑桥。近年来牛津和剑桥保证这些私立学校的毕业生在学校有相当比例的位子。上层和中上层阶级的后代在上了有名望的大学以后就非常有机会在公司、银行、经纪人公司和律师事务所等上层、中上层阶级人士经营的公司里找到有地位的工作。

英国中低阶级、劳动者的孩子一般要上公立学校。大部分人16岁就不上学了，那些继续接受高等教育的学生要想被最好的大学录取则困难得多。当他真的被录取了的时候，他又会因为他的下层阶级的口音和缺少社交技能而被烙下来自下层阶级的印记，这些为他们今后得到很体面的工作增加了难度。

这些因素导致英国的阶级制度一代一代永久存续下去，其变动性也是很小的。虽然向上层的变动是可能的，这一般在一代人之内还达不到。一个来自劳动阶层背景的人也许成功地拥有与中上层人士一样的收入，但他还是不会被中上层阶级的成员认可，这是因为口音和背景上的差异。当然，如果他把后代送到"正规的学校"受教育，就可以保证其后代会被上层社会接受。

根据许多评论家的说法，现代英国社会正迅速摆脱这种阶级结构，向无阶级差别的社会转变。而社会学家继而反驳这一观点，拿出了相反的证据。比如，最近一项研究表明，20世纪90年代中期，伦敦郊区伊斯灵顿有17.5万人口，但由公立学校升上大学的只有79人，而出名的私立学校伊顿公学（Eton）一家就有多于79人的学生上了剑桥和牛津。[18] 据研究的作者表示，"这意味着钱仍在生钱"。他们认为好的中学就意味着好的大学，好的大学意味着好的工作，而"优良的品德"只提供有限的机会供你奋斗进入这个紧固的小圈子。

美国的阶级制度不像英国那么极端，且变动性更大。美国像英国一样有上层、中层和劳动

阶级，但阶级成员原则上是由个人的经济程度来决定的，而不是社会背景和学校学历。因此，个人能通过他们自己经济上的成就，很顺当地从劳动阶级转变为上层阶级的一分子。在美国社会中，从低微的出身走向成功的人非常受尊敬。

2. 意义

如果一个社会的分层对商业的经营产生影响的话，那么这个社会分层是有意义的。在美国社会，社会高度的变动性和强调个人主义限制了阶级背景对商业经营的冲击和影响。在日本也一样，大多数人视自己为中产阶级。而在英国，阶级变动相对缺乏，阶级的差别导致阶级意识的出现。**阶级意识**（class consciousness）指人们自觉把自己归结在一个阶级背景下，这形成了他们与其他阶级成员的关系。

这种阶级意识在英国社会以传统的上层阶级经理与劳动阶级雇员之间充满敌意的关系表现出来。历史上相互的对抗性和彼此间缺乏尊重使许多英国公司经理人和劳工阶级很难合作，从而导致许多行业产生频繁的冲突。然而，在过去的20年中，冲突的数量大幅度地降低了。这一现象支持了那些认为英国现在在向无阶级社会转变的人的观点（现在英国行业争端的程度比美国要低）。

经理人与劳工的对抗关系、缺乏合作、行业冲突加剧都会在阶级划分明显的国家提高生产成本，反过来，这会使这些国家的公司很难在全球经济中确立有竞争优势的地位。

3.4 宗教的与道德的体系

宗教（religion）指与神的领域有关的大家共同的信仰和仪式。[19] **道德体系**（ethical system）指用来指导和规范行为的道德原则、价值观。世界上大多数道德体系是宗教的产物，因此我们可以说基督教道德观和伊斯兰教道德观。但这一原则有一大例外，即儒学（孔学）。孔子的道德观在影响亚洲部分国家的行为与文化方面起了重要作用，但把儒学视为一种宗教是不正确的。

宗教、道德和社会之间的关系是微妙且复杂的。全世界有几千种宗教教派，主要有四大派别：基督教（Christianity），有17亿信徒，伊斯兰教（Islam），有10亿信徒，印度教（Hinduism），有7.5亿信徒，佛教（Buddhism），有3.5亿信徒。尽管许多其他宗教在当代世界一些地区（如犹太教有信徒1800万）有重要影响，但其信徒数量与主导宗教信徒的数量相比还是显得很少（作为基督教与伊斯兰教的先驱，犹太教间接的影响远远大于其信徒数量）。也许宗教最重要的商业影响集中在不同宗教形式对工作和企业精神的不同态度，以及宗教道德观对在一个国家做生意成本影响的程度上。

对宗教、道德体系和商业活动三者之间的关系的性质下匆忙的结论是很危险的。一些学者认为宗教、道德体系和商业活动之间有关联，在天主教、新教、穆斯林教、印度教和佛教的国家中，都出现了企业家的活动和持续的经济增长，以怀疑的态度看待这种关联很重要。这种关联可能会存在，但其影响与经济政策的影响相比或许很小。另一方面，最近，经济学家罗伯特·巴罗和瑞奇尔·麦克利里确实认为强烈的宗教信仰，尤其对天堂、地狱和来生的笃信对经济增长率有正面的影响，受到质疑的某个特定宗教不在考虑范围之内。[20] 巴罗和麦克利里研究了20世纪八九十年代59个国家的宗教信仰和经济增长率。其契合点是，更强烈的宗教信仰刺激了经济增长，因为这有助于保持个人的行为表现从而提高生产效率。

3.4.1 基督教

基督教是世界上被信奉得最广泛的宗教。大约世界人口的20%是基督教徒。绝大多数的基督教徒居住在欧洲和美洲，非洲的数量增长也很快。基督教源于犹太教。基督教徒与犹太教徒一样——都是神论者（即信奉一个神）。11世纪的一个宗教分支导致基督教的两个主要分支组

织的建立：罗马天主教（The Roman Catholic Church）和东正教（The Orthodox Church）。现今罗马天主教徒占基督教徒的一半以上，其中大部分教徒分布在欧洲南部和拉丁美洲。东正教影响范围较小，只在几个国家（希腊和俄罗斯）是占主导地位。16世纪的宗教改革导致罗马教的分裂，结果是新教（Protestantism）的建立。新教不遵循守旧的特点促使许多宗派在新教的保护伞下出现（如浸礼会、卫理公会、加尔文派）。

基督教的经济含义：新教的工作理念

有些社会学家认为在基督教的三个主要分支天主教、东正教和新教中，新教有更重要的经济含义。1904年德国一位社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）因为把新教的理念与“资本主义精神”相联系、相比较而出名。[21] 韦伯认为在西欧出现的资本主义和西欧的公司领导、资本家、高级技术工人甚至现在企业中技术好的和经过商业培训的人绝大多数是新教徒。[22] 根据韦伯的说法，新教和现代资本主义的出现有关系。韦伯认为新教理念强调努力工作和创造财富（为了上帝的荣耀）和节俭（节制凡间享乐）。韦伯认为，这正是发展资本主义所需要的那种价值观。新教徒勤奋工作并不断地积累财富，而其禁欲的信条要求他们不要沉溺于人世间的享乐去挥霍这些财富，而是应该把财富投资于资本主义企业的扩张上来。勤奋工作与把资本积累用于金融投资和扩大规模相结合，就为西欧和美国资本主义的发展铺平了道路。韦伯认为，天主教关于在另一个世界而不是在这个世界获得拯救的许诺并不含有同样的工作理念。

新教还鼓励资本主义发展的另一个方法：消除长期以来天主教中宗教和社会生活的等级制度。新教赋予个人更多的自由去发展他们与上帝的关系。强调个人宗教自由就为下一步强调个人经济上和政治上的自由以及使个人主义发展成为经济和政治的哲学思想铺平了道路。第2章中，这一哲学思想形成了企业家精神的自由市场资本主义的基石。以此为基础，一些学者声称由新教引发的个人主义与一国企业家的活动之间有联系。[23] 但我们仍要小心不要从历史的社会学角度总结太多的东西。有新教传统的国家如英国、德国和美国是工业革命中早期的领先者，而在当代社会，天主教和东政教的国家明显有持续的企业家活动和经济增长。

3.4.2 伊斯兰教

伊斯兰教有将近10亿的追随者，是世界上第二大主要宗教。伊斯兰教起源于公元610年，从那时起穆罕默德（Muhammad）就在世上传播伊斯兰教。但伊斯兰的历制始自公元622年，那年穆罕默德为了摆脱庞大的反对势力离开了麦加，到达一片绿洲即后来的麦地那。穆罕默德的追随者被称为穆斯林（Muslim）。穆斯林包括35个国家和地区的主要人口，从非洲的西北海岸，经由中东直到中国和马来西亚。

伊斯兰教有犹太教和基督教的渊源（伊斯兰教视耶稣［Jesus］为他们的穆罕默德之一）。伊斯兰教与基督教和犹太教一样是崇拜一神的宗教。伊斯兰教的中心教义是世上只有一个万能的主。伊斯兰教要求无条件地接受主的独一无二、主的权力和权威、理解生活的目标是完成主的命令，以期可以升入天堂。依照伊斯兰教的说法，凡间的所得和短暂的权力只不过是不真实的。在尘世追求财富也许能得到财富，但那些放弃尘世间欲望去追随安拉的人会获得更大的财富——升入天堂。其他伊斯兰教的主要教义包括①尊重和孝敬父母；②尊重其他人的权利；③做一个慷慨但不挥霍的人；④除非正义事业，绝不杀人；⑤禁止通奸；⑥公正平等地对待他人；⑦心地纯洁；⑧保护孤儿的财产；⑨保持谦卑和谦逊。[24] 这几条中明显有与犹太教和基督教许多中心教义并行的地方。

伊斯兰教全方位地控制穆斯林教徒的一切生活。[25] 穆斯林作为真主的代理，一直被宗教的教义所束缚——被社会和经济活动中的人际关系行为准则所束缚，宗教在人的生活中是至高无上的，穆斯林生活在一个由伊斯兰价值观和道德规范构建的社会结构中。穆斯林国家每天日常的仪式让西方参观者大吃一惊。穆斯林的宗教仪式要求信徒每天祈祷5次（商务会议也需要延后，以便其中的穆斯林教徒完成他们每天的祈祷仪式），教义还规定妇女应穿着什么式样的衣

服以及禁止所有教徒吃猪肉和饮酒。

1. 伊斯兰原教旨主义（Islamic Fundamentalism）

过去30年间“伊斯兰原教旨主义”表现得非常活跃。[26]在西方，伊斯兰原教旨主义经常被媒体与武装人员、恐怖主义者和暴力颠覆者联系在一起。如2001年9月11日美国世界贸易中心和五角大楼遭到袭击；阿尔及利亚的流血冲突；埃及发生的杀害外国游客事件。这些描叙是很容易误导人的。正如基督教原教旨主义者的动机是根植于他们内心深处真诚的、深埋的宗教价值观，伊斯兰原教旨主义者也是如此。西方媒体把暴力与伊斯兰原教旨主义相联系，但暴力罪行是一小部分原教旨主义者犯下的，他们假宗教之名，以期达到其政治和暴力之目的。一些基督教的“原教旨主义者”其实做着同样的事，包括吉姆·琼斯（Jim Jones）和戴维·克莱什（David Koresh）。大多数穆斯林指出，伊斯兰教教导人们和平、正义和忍耐，而不是暴力和不容忍他人。伊斯兰教明确地否认激进的少数派实施的暴力。

原教旨主义的兴起原因不是单一的。某种程度上是对传统的伊斯兰社会迈向现代化时和面对西方思想影响时产生的社会压力的反应。西方思潮中关于自由的民主、物质享乐主义、妇女平等的观点和西方对性、婚姻和酒的态度都对伊斯兰教产生了影响。许多穆斯林国家现代化的进程伴随着城市少数富人和城市、乡村多数贫民之间越来越大的贫富差距。对大多数穷人来说，现代化提供给他们的经济收获很微不足道，而现代化对传统的价值体系却构成了威胁。这样，对固守传统的穆斯林来说，他的身份因外来的西方价值观的入侵而遭到危害，所以伊斯兰原教旨主义就成了他文化思想的落脚点。

原教旨主义者要求对传统宗教信仰和宗教仪式严格的遵守。结果导致大量使用确认伊斯兰价值观的标志性的手势。在原教旨主义盛行的地区，妇女还穿着及地的、遮胳膊、掩头发的衣袍；大学里增加了对宗教的研究力度；宗教印刷品也增加了且公共场合出现了更多的宗教演说。[27]一些原教旨主义群体产生了愈发与西方对抗的情绪。不管对错，西方的影响被指责为一系列社会丑恶现象的根源，而原教旨主义者的行为直指西方的政府、文化标志、商业甚至个人。

在一些穆斯林国家，原教旨主义者取得政权，并利用手中权力将伊斯兰法律（《古兰经》中已制定的法律；《古兰经》是伊斯兰教的圣经）作为国家的法律。这一点在伊斯兰教有很充分的根据。一般而言，伊斯兰教会和国家没有明显区分。伊斯兰教不仅是一个宗教，它也是法律的出处、国家行为的指南和社会行为的仲裁。穆斯林相信每个人的努力是在信仰范围内的，而这就包括政治活动——因为任何活动的唯一目的是按主的意志去做（这一观点也被一些基督教原教旨主义者认同）。[28]原教旨主义者在伊朗最成功。1979年原教旨主义者所在的党执掌政权，他们在其他许多国家都有相当的影响，如阿尔及利亚、阿富汗（塔利班建立了极端的原教旨主义国家）、埃及、巴基斯坦、苏丹和沙特阿拉伯。

2. 伊斯兰教的经济含义

在《古兰经》中记载有一些清晰的经济上的准则。[29]《古兰经》赞同自由企业行为和通过商贸行为挣得合法的盈利（穆罕默德曾是商人）。尽管伊斯兰教并没表明所有财产是安拉（主）的恩赐，但安拉（Allah）创造一切和拥有一切。伊斯兰教义里有保护私人财产的概念。拥有财产的人有权从中盈利，并被视为托管人，而不是西方社会意义上的所有者。拥有财产的人被告诫用之于正义的、对社会有益的、节俭的方面。这一点反映伊斯兰教对社会公正的关注。伊斯兰教反对靠剥削他人盈利。从这个世界观出发，人是集体的一部分，有钱的人和成功的人有责任帮助处于劣势的人。在穆斯林国家挣钱是好事，只要是正当盈利，不以剥削他人获得私利为目的就是允许的。挣钱的人如果开展慈善活动救济贫民就是件好事。伊斯兰教强调信守合同责任，守承诺和不欺诈。

伊斯兰教认同市场经济体制，穆斯林国家在国际企业行为与伊斯兰的理念一致时是认可国际企业的。如果企业以不正当的方式剥削他人或欺骗他人、违反合同责任获得盈利，则不受伊斯兰教国家欢迎。此外，随着伊斯兰国家原教旨主义的发展壮大，对西方企业的敌对情绪也会

增加。

在前一章，我们注意到伊斯兰教的经济准则之一是禁止支付利息，利息被视为高利贷。这不仅是宗教神学上的问题，在一些伊斯兰教国家，这也是法律问题。1992年，巴基斯坦联邦沙里亚特（伊斯兰教）法庭作为国家最高的立法机构，宣布利息不是伊斯兰教的内容，因而是非法的。要求政府相应地修改所有金融法。1999年巴基斯坦最高法院规定，伊斯兰教的银行业方式在2001年7月1日之后在该国使用，但是也规定西方银行的方式仍可使用。[30] 附上的“国家聚焦”中谈到巴基斯坦的银行如何应对这一问题。



国家聚焦

巴基斯坦的伊斯兰教式的银行业

《古兰经》明确排斥利息，把其视为剥削和不公平的行为。利息在阿拉伯国家称为里巴（riba）。许多年来，在伊斯兰国家运作的银行很自然地忽略了这一指责。但在30年前，埃及建立了伊斯兰教式的银行后，伊斯兰银行就开始在主要穆斯林国家开设。到2005年为止，176家伊斯兰金融机构在全世界经营2400亿美元的资产，平均资金返还率为16%。传统型的银行，包括花旗银行、汇丰银行两家世界最大的金融机构进入该市场，提供伊斯兰式的金融服务。只有伊朗和苏丹强行实施伊斯兰式的银行业模式，但其他许多国家的客户可以自行选择传统银行模式或伊斯兰银行模式。近期巴基斯坦就成为这些国家中的一个。

传统模式银行通过付出储户的利息和向贷款者收取更高的利息来获利。因为伊斯兰银行不能支付和收取利息，它们必须寻找不同的方式赚钱。伊斯兰式银行尝试使用了两种赚钱方式——穆达拉巴和穆拉巴哈。

穆达拉巴合同与利润共享计划相似。当伊斯兰银行借款给商家时，它分享一部分投资产生的利润中，而不是向商家收取贷款利息。同样，当商家或个人向伊斯兰式银行的存款账户存钱时，存款就被视为银行使用此项资金进行投资，这样储户从银行的投资中按约定好的比例分享利润（与利息支付相反）。穆斯林认为这一体系比西方银行体系更有效益，因为它鼓励长期储蓄和投资。但对这一点缺乏强有力的证据，很多人认为穆达拉巴体系不如西方银行业体系那样有效率。

第二个伊斯兰式银行模式称为穆拉巴哈合同，是世界伊斯兰式银行使用最广的方式，主要因为它最易实施。在穆拉巴哈合同中，一公司想用贷款购买用品，比如价值1000美元的设备，公司告知银行与设备商谈妥的价格，银行就以1000美元的价格购买该设备，而借款方则在之后的日子里以，假如说是1100美元的价格从银行处购回，这一价格包括了给银行的利润。一位怀疑论者会指出这一标高价格的利润实际上与利息支付是相同的，这一方式与更容易采用的西方传统银行业的方式相类似，因而才得以广泛使用。

在巴基斯坦，伊斯兰式银行的发展始自1992年，当时巴基斯坦联邦沙里夫法庭，也就是国家最高伊斯兰式法庭宣称，利息不符合伊斯兰的规则，因而是非法的。法庭要求政府相应地补充所有的金融法律条文。1999年，巴基斯坦最高法院进一步强调了伊斯兰式的银行方式在全国实行，并把推广时间设到2001年7月1日。但在具体实施中，最高法庭有所妥协，同意西方式的银行与伊斯兰式的银行一同存在。

在巴基斯坦建立双向银行系统体系，即伊斯兰式银行与传统的银行并存，在做这个决定时有3个担忧。一个担心是储户的大规模撤资，因为他们担心无固定利息的利润会给他们造成损失。另一个担心是国家必须有一套严格的法律规范，保证不法的借款者利用穆达拉巴合同借到款后，不会在商业盈利的情况下随意宣布破产，而这个法律规范直到1999年才得以实施，第三个担忧是转变中的不确定性将吓跑外国投资者，使巴基斯坦资金缺乏。

在缓慢的开始后，截至2005年年初，巴基斯坦的伊斯兰银行开始在巴具有吸引力。两个经验丰富的伊斯兰银行在巴开设了25家分行，第3家银行计划在2005年年初开张。另外，9家传统银行

包括渣打银行、苏黎世银行的23个分行都开设伊斯兰式的银行服务。其他的银行包括花旗和荷兰银行正在与伊斯兰银行的权威层探讨开办伊斯兰式银行的服务执照问题。预计到2010年，巴基斯坦所有银行资产的约20%会被伊斯兰银行所拥有。

这些银行的增长是笃定的，一位客户是这样描叙的，"我从没去过传统银行，因为这种银行都是以利息为基础的，利息在伊斯兰教是禁止的，也与真主的理念相背离。而如今我在伊斯兰银行建立了账户，这样我也忠实于我的信仰了。"

资料来源："Forced Devotion," *The Economist*, February 17, 2001,pp 76-77; "Islamic Banking Marches On," *The Banker*, February 1, 2000; F. Bokhari, "Bankers Fear Introduction of Islamic System Will Prompt Big Withdrawals," *Financial Times*, March 6, 2001, p. 4; and *Agence France Presse*, "Islamic Banking Booms in Pakistan," January 2005 (source of quote).

3.4.3 印度教

印度教有大约7.5亿的追随者，其中大部分在印度次大陆。印度教始于4000年前的印度河谷，是世界上最古老的主要宗教。与基督教和伊斯兰教不同的是，印度教的建立不与某个特定的人物相联系。它也没有一个正式的、有约束力的、像《圣经》或《古兰经》一样的书。印度教徒相信社会中有一种道德的力量，要求大家接受某些责任，被称做"达摩"（法）。印度教徒相信"再生"，即死后重生为另一个躯体。印度教徒也相信"命运"，即每个人灵魂的精神进展。一个人的命运是受他生活方式影响的。个人命运的道德状态决定他来生面临的挑战。印度教徒相信通过对每一个新生命的灵魂的完善，个人最终会达到"涅槃"（nirvana），即一种完全的精神上完美的状态，再生已不再需要。许多印度教徒相信要达到"涅槃"之路就要过着一种禁欲的、苦行僧式的物质和精神生活，把一生贡献给精神上的追求，而不是物质上的享受。

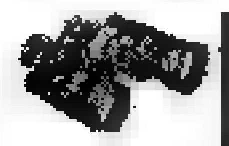
印度文化中有趣的一个方面是对牛的尊敬，印度人视牛为神赐予人类的礼物。牛的神圣地位使麦当劳公司20世纪90年代进入印度市场时遇到了特制的问题，因为虔诚的印度人不吃牛肉(且其中有很多人是素食主义者)。请看下面"管理聚焦"中麦当劳是如何应对这一挑战的。

印度教的经济含义

韦伯因对新教徒的工作理念的论述而出名，他认为印度教中苦行僧的教义不像我们在新教中发现的那样，它不鼓励追求创造财富的商业行为。[31] 根据韦伯的观点，传统的印度价值观强调个人不应以其物质追求为判断标准，应以其精神追求作为判断尺度。印度教徒认为追求物质财富会使通向"涅槃"之路更艰难。韦伯认为虔诚的印度教徒因强调苦行僧式的生活方式，与虔诚的新教徒相比，他们更不可能参与企业行为。

著名的印度民族主义者和精神领袖圣雄甘地（Mahatma Gandhi），是印度教禁欲主义的典范。有人认为甘地倡导的印度教禁欲主义价值观和自我依赖的教义对印度独立以后的经济发展起了阻碍作用。[32] 但大家也要留心，别太沉湎于韦伯的论述。而今在印度有几百万兢兢业业的企业家，他们组成了印度经济快速增长的中坚力量。

历史上，印度教也支持印度的种姓制度。人在各级种姓间变动的概念对印度教徒是没有意义的。印度教徒视种姓间的变动为一种精神上的进程和再生。人在精神境界提高之后，来生会在高一级种姓获得重生。只要种姓制度限制任何有能力的人施展才能、影响社会，这一宗教形式的经济结果就注定是消极的、负面的。有能力的个人会在经商达到一定程度时受到阻碍，就因为他来自低等种姓阶层。在公司内部想要得到更高职务的提升，个人的能力与个人种姓阶层背景都是同样重要的条件。种姓制度在印度已经被废黜，现在它的影响很小。



管理聚焦

麦当劳和印度文化

麦当劳公司以各种方法书写了向全球扩张的秘籍。全球平均每天就有4.2家麦当劳开张。到2004年，该公司在120个国家有3万家餐厅，每天共为5千万位客户服务。

最新加入麦当劳公司服务名单的国家是印度，该国现在也树立了"M"字的金色招牌。麦当劳20世纪90年代后期开始在印度开餐厅。印度虽是个贫穷的国家，但预计1.5亿到2亿的相对富裕的中产阶级吸引着麦当劳，但印度给麦当劳出了一个相当大的难题。几千年来，印度的印度教文化崇拜牛，印度教的经文说牛是神给予人类的礼物。牛代表着保护人类的神母。母牛生育小牛，供人类犁地，牛奶价值高，能做酸奶、黄油，牛尿在传统印度医学中有特殊的作用，牛粪可用来作燃料。大约有3亿头牛在印度国度里漫游、不受约束，被尊为圣物。到处都是牛，它们慢慢踱步，在垃圾箱边吃草、在寺庙附近停留歇脚。到处都有牛，除了在你的饭碗里，印度教徒不吃圣牛的肉。

麦当劳公司是世界牛肉最大的用户。自1955年成立至今，无数的动物被用来制作大汉堡。像麦当劳这样，命运都与牛肉相关的公司，怎么能进入一个不食牛肉的国家呢？用猪肉替代可行吗？但印度还有1.4亿的穆斯林，穆斯林又不吃猪肉。那就只剩鸡肉和羊肉了。麦当劳餐厅解决这种文化的食物困惑的办法是，创造了印度版的大汉堡："马哈拉加汉堡"，它使用羊肉替代。为解决当地敏感性问题的其他菜谱还有"麦考录提吉堡"，是鸡肉做的。所有的食物都严格分为素食的和非素食的，符合该国许多印度教素食主义者的习惯。用麦当劳印度执行官的说法："我们必须重塑自我满足印度人的胃口。"

没过多久，这些似乎有了成效，而在2001年麦当劳餐厅则被一场有代表性的官司遮盖了光芒。在美国居住的3个印度商人——3人都是素食者，其中2人是印度教徒——起诉该餐厅"欺骗性地隐藏麦当劳炸薯条里有牛肉成分的事实"。麦当劳曾说过它只使用100%的植物油制作炸薯条，但公司很快就承认在油里使用了"微量"的牛肉汁。麦当劳餐厅以1000万美元和公开发表道歉来了结这场官司，道歉内容为"麦当劳真诚向印度教信徒、素食者以及没有得到相应信息而做出错误饮食决定的人道歉。"该公司进一步请求做更细致的工作，把食物的成分标出来，并且寻找能替换榨油中牛汁成分的物质。

21世纪的新闻报道在全世界传播很快，麦当劳在油里使用牛肉汁的新闻曝光后足以使印度德里的印度教民族主义者走上街，砸烂一家麦当劳餐厅，导致4.5万美元的损失，而另一家餐厅前面则有人在高呼口号，人群在该公司总部前面纠集，要求印度总理关闭该国的麦当劳餐厅。麦当劳的印度特许权持有者很快发表声明否认在油中加入牛肉汁，而印度极端主义者则要求把麦当劳的油拿到实验室进行化验，看是否能检测出牛肉汁。

然而，既使是如此负面的公共事件也似乎对麦当劳在印度长期的营运计划影响不大。公司继续餐厅的营业，截至2005年，全印度已有65家餐厅，还计划再开30家左右。问到印度顾客为什么时常光顾麦当劳，他们说，家里的小孩子喜欢"美国式的"经历，食物品质始终如一，而且卫生间总是很干净！

资料来源：Luke Harding, "Give Me a Big Mac-But Hold the Beef," *The Guardian*, December 28, 2000, p. 24; Luke Harding, "Indian McAnger," *The Guardian*, May 7, 2001, p. 1; A. Dhillon, "India Has No Beef with Fast Food Chains," *Financial Times*, March 23, 2002, p. 3; and "McDonald's Plans More Outlets in India," *Associated Press Worldstream*, December 24, 2004.

3.4.4 佛教

佛教是公元前6世纪在印度由一位名叫悉达多（Siddhartha Gautama）的印度王子建立的。这位王子放弃了他的财产转而追求一种禁欲的苦行僧式的生活方式和完美的精神境界。悉达多

达到了“涅槃”，但仍决定呆在人间教导他的追随者如何达到精神上的开化。悉达多被称为佛陀（Buddha）（意思是醒悟者）。而今佛教有3.5亿名信徒，大部分在中亚、东南亚、中国、韩国和日本。依照佛教的教旨，人生是充满苦难的，痛苦的根源来自人们对享乐的欲望。这些欲望可通过正确方式得到控制。这就要求正确地观察、思考、讲演、行动、生活、尝试、思维和反省。佛教与印度教不同，它不支持种姓制度，它也不宣扬印度教的极端的禁欲行为。但与印度教相似的是，佛教强调来生和精神修炼，而不是现实世界的生活。

佛教的经济含义

新教对创造财富的强调在佛教中没有涉及，因而，在佛教社会中我们看不到类似西方新教社会中的对商业行为的强调。而另一方面，佛教又不像印度教，它不支持种姓制度，也不支持极端的苦行僧式的生活方式，这表明佛教社会比印度教社会的文化更有利于商业活动的发展。

3.4.5 儒学

儒学是公元前5世纪由孔夫子（K'ung-Fu-tzu）创立的，一般被称为孔丘（Confucius）。1949年之前的2000多年间，儒学是中国官方的伦理道德体系。尽管1949年以后遵守儒家伦理道德的行为在中国有所减弱，世界仍有2亿人信奉儒家教导，这些人主要分布在中国、韩国和日本。儒学教导人们通过正当方法得到个人拯救的重要性。尽管儒教不是宗教，多少世纪以来儒教思想已深深根植在这些国家的文化之中，并在文化上影响数以千万计的人。儒家建立在一个复杂的伦理规范上，它指导人与人之间如何相处。高度的道德和伦理行为规范以及对人以诚相待是儒家的中心教义。儒家与宗教不同，不涉及超自然的东西，并且不涉及超级人物和来生的概念。

儒学的经济含义

一些学者认为儒家经济上的含义与韦伯提出的新教的含义一样深奥，当然它们的性质不同。[33] 持这种观点的人是基于这一点，即儒家的伦理对中国、日本和韩国的影响降低了在这些国家做生意的成本，这解释了这些国家和地区在经济上取得成功的原因。儒家体系中最核心的三个价值伦理观特别有意思：忠诚、互惠的责任、对别人以诚相待。

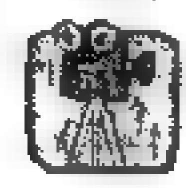
在儒家思想里，对上司忠诚是一种神圣的责任——一种绝对的责任。在现代组织里，以儒家文化为基础的忠诚的理念会把组织的管理者和雇员紧密团结在一起，这样就减少了在阶级意识强的社会里出现的劳资冲突。劳资之间的合作可以在强调忠诚品德的文化背景下以低成本取得成功。

然而对上司的忠诚不是盲目的忠诚，互惠责任起很大作用。儒家的伦理强调上级有责任回报下属的忠诚，把祝福赠与他们。如果这些“祝福”不实现的话，那么上级下级都不忠诚了。儒家伦理在中国是“关系”这个概念的核心，指的是以相互的责任支撑的关系网。[34] 关系，意思是人际间的联系，在商业环境中意为联系。现在中国人会经常打点“关系”或“关系网”以备不时之需。互相间的责任是维系这种关系的粘合剂。如果责任没有得到回报，违反者的名声就毁了，以后他就不太可能求助关系帮忙了。社会制裁中暗含的威胁足以保证所有的好处得到回报，责任得到实现，关系得到尊重。在缺乏法治传统的社会，这种整治错误的合法方式似乎有效。在中国，关系是建立长期生意关系和把生意做成功的重要机制。

儒家伦理中的第三个概念是诚实的重要性。儒家思想家认为，尽管不诚实的行为在短期使违法者获得利益，但长远看会得不偿失。在与他人交往时非常看重诚实有很重要的经济意义。做生意的公司间相互信任、不破坏合同，就会降低生意成本，就没有必要雇用高价的律师解决合同纠纷了。在儒家思想的社会中，投入大量资源进行企业合作要比在缺乏诚实的社会里更果断。公司遵从儒家理念的话，他们就相信彼此不会违反合作协定的条款，因此公司间合作的成本就会比在信任不够深入的社会相应降低，如日本。

比如，有人认为，日本汽车厂和其零部件供应商相互间的信任和责任促进了相互间的联系。这种密切的联系，使得汽车公司和其供应商在一系列事务上协同合作，包括减少仓储、质量控制、设计等。像丰田等日本汽车公司的竞争优势可用这些因素来解释。[35] 同理，信任和互惠责

任在中国是关系网运作和维系的关键。据称，关系网比中国司法体系更有助于生意商家间协议的签订。[36]



另一个视角

环境保护：跨越宗教的力量

对环境的关注带来共同的目的和紧迫感，使人们跨越了宗教的传统限制。世界东正教基督徒的领袖帕特里阿特，又被称为"绿色的帕特里阿特"，认为，10年前污染和其他对环境的攻击就应该被称为罪过。

如今这已经不再是激进的观点了，环保的态度已经成为主流的观点，穆斯林的阿訇教促在快速发展的波斯湾进行水土保持，美国福音牧师呼吁关注全球变暖，很多宗教的敕令跨越穆斯林国度，表达《古兰经》上"上帝托付人类来保护地球"的观点。肯尼亚穆斯林的阿訇鼓励信徒不使用机器动力来捕鱼，而是推广使用传统的渔网，这样就只捕大鱼而让小鱼逃离从而进行繁殖。《圣经》戒律和犹太传统都有与环境保护相联系的言论。(Brian Murphy，*Associated Press*，July 7，2006)

3.5 语言

国与国之间一个明显的不同是语言。说到语言，我们指口头和非口头的交流手段。语言是界定文化特征的一个方面。

3.5.1 口头语言

语言使人们相互得以交流，但还不仅仅如此。语言的性质也构架我们观察世界的方法。一个社会的语言能指导社会成员的注意力关注世界的某些特性。经典的例子是英语中有一个词表示雪，而因纽特人（爱斯基摩人）没有一个总称来表示雪。因为区分不同形式的雪在因纽特人的生活中是非常重要的，他们有24个词描述不同种的雪（如粉状雪、落雪、湿雪、飘雪等）。[37]

因为语言形成了人们观察世界的方式，它也有界定文化的作用。在有多种语言的国家，常常有多种文化。在加拿大，有英语文化和法语文化，两种语言文化的关系比较紧张，许多讲法语的少数人口要求从"讲英语为主"的加拿大独立出去。其他国家也出现这种现象，如比利时有讲佛兰德语和讲法语的人，两者之间的关系很紧张。在西班牙，讲巴斯克语的少数人口有自己独特的文化，他们要求从讲西班牙语的西班牙独立出来的愿望已经有几十年了。在地中海的塞浦路斯岛，文化背景截然不同的讲希腊语和讲土耳其语的岛上居民在20世纪70年代就发生过公开的冲突，现在此岛被划分为两部分。当然，语言差异并不一定就产生文化上的差异，因而产生分离主义的压力（瑞士国民讲四种语言，但关系也很融洽和谐），但语言似乎在这个方面有倾向性。[38]

母语是汉语的人数最多，接下来是英语和印地语，印地语是印度人讲的语言；但世界上最广泛使用的是英语，接下来是法语、西班牙语和汉语（很多人把英语作为第二语言来说）。英语不断成为国际商务中的语言。日本商人与德国商人在一起做生意时，他们肯定用英语交流。尽管英语广泛地被使用，学会当地语言还是有优势的。大多数人更喜欢用母语交流，而讲当地语言可以建立和睦的关系，这一点对做生意非常重要。国际商务中不了解当地语言会因翻译不正确而犯下大错。如，阳光公司（Sunbeam Corporation）进军德国市场时用英语为其雾化卷发电烫器命名为"雾棒"。经过高投人的广告战之后，它才发现"雾"在德文里的意思是"粪便"。还有，通用汽车公司因波多黎各商人对其新产品雪佛兰·诺瓦（Chevrolet Nova）缺乏热情而烦恼不已。从字面上看，西班牙语Nova指的是"星"的意思，但Nova的发音在西班牙语却是"走不动"的意思。通用汽车公司后来把汽车名字改为了Caribe（水虎鱼）。[39] 请见"另一个视角"中有关更多文化差异的内容。

3.5.2 非口头语言

非口头语言指非口头的交流。我们都会通过非口语的暗示进行交流。挑起眉毛在许多文化习惯中是认识的意思，而微笑则是愉快的表示。许多非口语的提示与文化相联系。没有理解另一文化习惯中的非口语暗示则会导致交流上的误解。如用拇指和食指形成一个圈在美国是友好的手势，但在希腊和土耳其则是粗俗的性挑逗的意思。大多数美国人和欧洲人用"翘拇指"表示"没问题"；而在希腊，这个手势是淫秽的。

非语言交流的另一方面是个人空间，即人在相互交谈时感觉舒服的距离。在美国，生意谈判双方礼貌的距离是5~8英尺。在拉丁美洲，这一距离是3~5英尺。结果，许多北美人下意识地认为拉丁美洲人在"侵犯他们的个人空间"，因而在谈话中离席而去。而拉丁美洲人把这种离席而去的行为解释为冷淡的态度。结果很遗憾，没能在不同文化背景下达成生意上的互惠。

3.6 教育

正规的教育在一个社会中起一定的作用。正规教育是个人学习现代社会所必需的语言、概念和数学技能的媒介。正规教育也弥补家庭教育对年轻一代了解社会价值观和规范方面的不足，价值观和规范以直接或间接的方式进行传授。学校一般传授社会和政治的基本性质和事实；学校也关注公民的基本责任；文化上的规范也间接地被讲授，尊敬他人、服从权威、诚实、整洁、守时等都是学校包含的隐性课程，评分等级制的应用也培养孩子们个人成就的价值观和竞争意识。[40] 从国际商业角度上看，教育的一个重要方面是它作为国家竞争优势的决定性因素所起的作用。[41] 准备好一个有技能和受过良好教育的人才库是一个国家经济成功的主要决定因素。迈克尔·波特（Michael Porter）在分析1945年以来日本竞争成功的事例时，注意到战后日本几乎一无所有，只有一座人才库。

日本有史以来有尊重教育的传统，几乎到了崇拜的地步。日本拥有一个巨大的有文化、受过良好教育的、有技能的人才库……日本从它大规模的受过培训的工程师队伍中受益匪浅。日本大学每年毕业的工程师占总人口的比例比美国的高。日本一流的小学和中学教育水平很高，强调数学和自然科学。小学和中学教育的竞争性非常强……日本的教育为大多数日本学生提供了充实的教育内容，为日后的再教育和培训作准备，日本高中毕业生对数学的了解程度与大多数美国大学毕业生相当。[42]

波特认为日本一流的教育体制是其战后经济成功的重要因素。良好的教育体制不仅是国家竞争优势的决定因素，它也是指导国际商业选址的重要因素。近期向印度寻找信息技术方面的工人的原因就与印度出现大量训练有素的工程师有关，这也是印度教育制度的结果。同理，把要求高技能劳力的生产基地建在教育体制差、无法找到有技能的劳动力的国家是毫无意义的，不管这个国家在其他方面多么有吸引力。当然把只需要非技术性的劳动力的生产基地建在该国还是可行的。

一国总的教育水平也显示应向该国卖出什么产品和使用何种促销宣传品。如一国70%以上的人口是文盲，就不可能是畅销书的好市场。大规模市场促销产品的文字宣传品不可能对有3/4文盲人口的国家有影响。最好在这种情况下使用图画方式促销宣传。

3.7 文化与工作场所

对在不同国家运作的国际企业来说，一个相当重要的问题是社会的文化是如何影响工作场所的价值观的。这个问题旨在说明需要根据与工作有关的文化价值观来改变经营过程及行为。

比如，如果美国和法国文化上有差异，且不同文化导致不同的工作价值观，对在这两国都有业务的国际企业来说，就需要改变其经营过程和行为。

最有名的关于文化如何影响工作场所的价值的研究大概是由戈耶特·霍夫斯坦德进行的。[43] 作为IBM公司的心理顾问，霍夫斯坦德收集了1967～1973年10万多名个人在雇员态度和价值观方面的数据。数据比较了40个国家文化的特点。霍夫斯坦德挑出他认为能概括不同文化的四个尺度。这四个尺度是：权力距离、不确定性规避、个人主义与集体主义、男性与女性。

霍夫斯坦德的权力距离尺度关注一个社会对待人体力和智力能力的不平等性所持的态度。按霍夫斯坦德的说法，权力距离大的文化存在于允许不平等的状况任意成长为权力和财富的不平等的国家。权力距离小的文化存在于努力抑制这种不平等的状况的国家。

个人主义与集体主义尺度关注个人和他同伴的关系。在个人主义的社会，个人与个人之间的关系很松散，个人的成就和自由受到高度的评价。在强调集体主义的社会，个人与个人之间的关系很紧密，在这个社会，人生来就属于集体，就像一个大家庭，每个人都应该照顾他的集体的利益。

霍夫斯坦德的不确定性规避的尺度衡量文化在多大程度上使其成员接受模棱两可的情况且容忍不确定性。不确定性规避程度高的成员在工作安全、职业种类、退休金福利等方面都上了保险。他们对条例、规则有强烈需求。经理必须发出明确的指示，下属的积极性受到严密控制。不确定性规避程度低的文化对冒险更有准备，感情上对变化的抵制较小。

霍夫斯坦德关于男性与女性的尺度考查性别与工作角色之间的关系。在男性主导的文化中，性别角色完全不同，传统的“男性价值”，如成就和行政权力决定了文化的理想。在女性为主导的文化中，性别角色区分不显著，在同样工作上男女之间没有什么分别。

霍夫斯坦德为这四个尺度分别建立了一个分数表，从0分计到100分。高分打给个人主义程度高的社会、权力距离大的社会、不确定性规避程度高的社会和男性主义程度高的社会。他对某一特定国家的所有雇员的打分进行了平均，表3-1总结了20个国家的数据。这个表显示了美国、加拿大、英国等西方国家在个人主义这一项得分高，在权力距离这一项得分低。另一极端是一些拉丁美洲和亚洲国家，它们把集体主义置于个人主义之上，在权力距离上得分高。表3-1也显示日本国的文化是强烈的避免不确定性和高度的男性化的文化，这一特点适合了日本的标准模型，它是一个以男性为主导的国家，避免不确定性表明于其终生雇用制。瑞典和丹麦则是避免不确定性程度低和男性主义程度低的国家的典型。

表 3-1

	权力距离	不确定性规避程度	个人主义	男性主义
阿根廷	49	86	46	56
澳大利亚	36	51	90	61
巴西	69	76	38	49
加拿大	39	48	80	52
丹麦	18	23	74	16
法国	68	86	71	43
德国	35	65	67	66
英国	35	35	89	66
印度尼西亚	78	48	14	46
印度	77	40	48	56
以色列	13	81	54	47
日本	54	91	46	95
墨西哥	81	82	30	69
荷兰	38	53	80	14
巴拿马	95	86	11	44

（续）

	权力距离	不确定性规避程度	个人主义	男性主义
西班牙	57	86	51	42
瑞典	31	29	71	5
泰国	64	64	20	34
土耳其	66	85	37	45
美国	40	46	91	62

霍夫斯坦德的结果令人很感兴趣，因为它们以非常综合的方式告诉我们文化间的差异。霍夫斯坦德的许多发现与标准的西方模型中的文化差异相一致。如发现美国人比日本人更个人主义化和平等主义化，而日本人比墨西哥人更具个人主义和平等主义特性，这些发现与人们的印象是一致的。同样，许多人也认为，拉美国家如墨西哥比北欧国家如丹麦和瑞典的文化更强调男性价值，那是一种男性文化。

但我们不能太沉湎于霍夫斯坦德的研究。总的来说，它在几个重要方面有缺憾。[44] 第一，霍夫斯坦德假设文化与国家之间是一对一的对应关系，但如我们前面所说，许多国家不止有一种文化。霍夫斯坦德的结论没包括这一特点。第二，这一研究与文化紧密联系。研究组由欧洲人和美国人组成。他们向IBM公司的雇员提出的问题以及他们对回答的分析与他们文化上的偏向性和关注点是有关系的。因此霍夫斯坦德的结论与西方的老一套模型一致，都是西方人做的研究！

第三，霍夫斯坦德研究的课题不仅局限在一个行业：计算机业，而且也局限在一个公司：IBM公司之内。当时，IBM公司以其自身强大的公司文化和雇员选择系统而出名，这可能使IBM公司雇员的价值观在许多重要方面与其原有的文化价值观不同。而且，某些社会阶层（如无技能的苦力工人）也不包括在霍夫斯坦德的研究对象中。最后一个要注意的是，霍夫斯坦德的研究现在看起来有些落伍了。文化不是一成不变的，而是不断改进的，尽管很缓慢。20世纪六七十年代具有合理性的特点在今天未必如此。

当然正如它不能被全盘接受一样，霍夫斯坦德的研究也不能完全被否定。其他几名学者也发现可靠证据，证明文化差异影响工作场所中的价值和行为。[45] 霍夫斯坦德和其他人的工作对试图弄清文化何以有差异和差异对经营行为意味着什么的经理人而言是一个思考起点。但经理还应谨慎地利用此结论，因为它们不一定很准确。

霍夫斯坦德接下来把最初的研究扩展到第五个层面，他认为这一层面是在其早期研究中没有体现的另一些文化差别。[46] 他把这一层面称为"儒教动力论"（有时被称为长期方向）。依霍夫斯坦德的观点，**儒教动力论**（Confucian dynamism）抓住人们对待时间、坚韧、社会地位的长幼顺序、保留脸面、尊重传统以及相互间的礼尚往来的态度。这些价值观的内容来自于儒学教义。东亚国家和地区如日本、中国香港和泰国在儒教动力上得分很高，而美国和加拿大等国则得分很低。霍夫斯坦德与其同事还认为他们有证据表明经济增长率更高的国家在儒教动力方面得分高，而在个人主义方面得分低——意思是儒教对发展是有益的。但接下来的研究显示这项发现在更加复杂的数据分析中站不住脚。[47] 过去10年里，个人主义得分高儒教动力得分低的国家比如美国获得很高的经济增长率，而一些儒教文化国家如日本的经济增长则出现了停滞现象。事实上，文化也许会影响一国的经济发展，但它只是众多要素之一，其重要性不应被忽视，但也不能过于强调。在第2章中讨论的要素包括经济、政治和法律体系在长期经济增长速度上比文化更重要一些。

3.8 文化的变化

文化不是一成不变的，它随着时间不断变化。[48] 在价值体系上的变化是缓慢的、痛苦的。

20世纪60年代，美国在女性角色、爱情、性和婚姻方面的价值观有相当大的变化。当时的许多社会动荡反映了这些变化。变化通常伴随着深远的影响，比如在20世纪60年代初的大公司，妇女能获得高级管理职位的观点还不被普遍接受，许多人对这一观点很表示轻蔑。如今，这个观点已经成为现实，美国主流社会很少会有人质疑妇女在商业上的发展和能力。美国文化在变化，尽管妇女获得高级管理职位仍比男性要难。同样，许多集体主义国家的价值体系也在发生重大变化。这些国家从集体主义价值观转向个人主义价值观时，社会冲突不可避免地发生了。然而，尽管有冲突，变化仍在进行。

一些人认为现今日本正在进行一场主要的文化转变，向个人主义方向的转变。[49]典型的日本公司职员或工薪阶层给人的印象是对老板对公司非常忠实，甚至放弃晚上时间、周末时间和假期时间为公司工作，这是作为集体中的一个成员的义务。但新一代办公室职员不再像过去那样，他们比传统的日本人更直接，更有西方人的作风。他不再为公司而活，一旦有更好的工作，他会跳槽。他不热衷于超时工作，尤其在他与女孩子有约会时就更不超时工作了。他希望拥有自己的空闲时间，而不用陪上司喝酒或打高尔夫球。[50]

几项研究表明经济发展和全球化在社会变革中是重要因素。[51]有证据表明，经济发展伴随着价值观从集体主义向个人主义的转变。[52]日本变得越来越富有，强调集体主义的文化逐渐衰落，大家更强调个人主义。这种转变的原因之一恐怕是，更富有的社会对建立在集体之上的社会的和物质的支撑结构需要不那么明显了，人们能更好地关照他们自己的需求，结果是集体主义的重要性降低了。而经济上最大的自由直接导致表达个人主义的机会增多。

随着社会的富裕程度越来越高，文化也在变化。因为经济进步影响其他几个因素，对文化产生冲击。比如，城市化的发展以及教育质量和受教育程度的提高都是经济发展的结果，两者都会导致对贫穷的乡下社会的传统价值观的淡漠。一项历经25年，涉及78个国家，名为“世界价值观调查”记录了价值观的变化过程（此项目由密歇根大学社会研究所协作完成）。该研究把价值观上的变化与国家经济水平的发展联系在了一起。[53]根据此调查，国家越富有就越会远离与宗教、家庭和国家相关联的“传统价值观”，而更趋向“世俗的理性化”的价值观。固守传统的人认为宗教在其生活中是很重要的。他们有强烈的民族自豪感。他们还认为孩子应该学会服从，而孩子的第一天职就是让父母为之自豪。他们认为堕胎、安乐死、离婚和自杀永远不能得到饶恕。与这一价值观相对的则是“世俗的理性化的价值观。”

“世界价值观调查”的另一个系列则是生活质量的属性。这一观点的对立面是“生存价值观”。持有此观点的人认为生存是最为重要的。这些价值观强调经济和物质保障比自我表达更为重要。没有东西吃或没有安全感的人对外部世界感到恐惧，对政治变动表示谨慎小心。他们有权欲倾向，认为男人应当成为政治领袖，而不是女人。“自我表达”或“小康”的价值观强调个体差异、财产所有权和政治过程的参与。

国家越富裕，人们就越有可能从“传统的”价值观向“世俗的理性化”价值观转变，也就越有可能从“生存价值观”向“小康”价值观转变。这种转变，确实需要时间，主要是因为作为个体的人在年轻的时候一直生存在社会的一系列价值观中，因而在年纪大的时候改变起来很难。价值观上巨大的改变与下一代有关系，尤其是在价值观大规模变化的时候，与年轻一代有关。

对于全球化，有些人认为是自第二次世界大战以来我们目睹的先进的交通运输通信技术，快速增长的贸易，以及像日立公司、迪士尼公司、微软公司、李维·施特劳斯公司这些全球性公司的崛起导致了文化大融合现象的发生。[54]麦当劳的汉堡包在中国、盖普牛仔在印度、索尼公司的随身听在南非、MTV音乐电视在世界各地，这些都促进了青年人中普遍的一种文化，有些人认为这种情况对社会之间文化上的差异有削弱作用。同时，大家也不能忽视那些重要的相反的倾向，比如几个穆斯林国家向伊斯兰原教旨主义转变的倾向、魁北克分裂主义者的运动、俄国对少数民族的限制及分裂主义运动的倾向。这些相反的倾向是对文化同一性压力的反应。在现代物质世界里，一些社会试图重新强调其文化根源和独特性。文化上的变化因而不是单一方向的，而是国家

的文化与全球同一的体系相融合。再有，文化的一些元素变化相当迅速，尤其是物质标志的使用，其他的元素如果有变化也只是缓慢的变化。所以，只是因为全世界的人都穿蓝色牛仔裤和吃麦当劳是不能就认定他们也采纳了美国的价值观的，大多数情况下，他们还没有。

管理聚焦含义

因为国与国之间、不同社会之间有差异，所以国际企业与国内企业就不同。本章我们已谈到社会间的差异。社会间的差异是因文化上的多样性造成的，而文化又因更深层次的社会结构、宗教、语言、教育、经济理念和政治理念的不同而产生差别，从这些差别中得出国际企业的三个重要含义。第一是发展跨文化知识的需要，不仅需要了解文化上存在差异，而且要了解这些差异对国际企业意味着什么。第二要关注文化与国家竞争优势之间的联系。第三要注意文化与道德伦理在做决策时的关联。下面，我们会详细分析前两点，而文化与道德伦理的关系将在下一章剖析。

1. 跨文化的知识

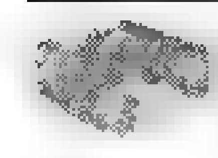
第一次跨出国门的公司面临的最大的危险之一是信息不灵通的危险。对另一种文化信息反应不灵敏的国际企业是不可能成功的。在不同文化环境中做生意就得遵从、适应其价值体系和该文化的规范。适应性包含国际企业在某一外国经营的所有方面：谈生意的方式、对销售人员采取适当的激励性的奖励机制、组织结构、产品名称、劳资关系、产品促销方式等。在不同的文化中，它们各不相同，在一种文化中起作用的因素在另一种文化中未必也能起作用。

为防范信息不灵通的危险，国际企业应考虑雇用当地人，这有助于在特定文化背景下做生意。企业也必须保证本国的总经理的世界观足以了解文化的差异会如何影响国际企业的行为。跨国公司可建立一个骨干总经理队伍，把他们定期送到不同文化中轮换当经理，这样可以建立一支具有世界观的执行领导队伍。国际企业也必须不断警惕种族中心主义行为带来的危险后果。**种族中心主义**（ethnocentrism）认为自己的种族或文化比其他种族优越。有了种族中心主义思想就会轻视或忽略其他国家的文化。遗憾的是，种族中心主义很普遍；美国人对此很感惭愧，许多法国人、日本人、英国人也是如此，国际企业必须不断警惕这个现象。

举几个例子来说明跨文化知识的重要性。人类学家爱德华 T. 霍尔描述不拘小节的美国人对于在大庭广众之下被别人纠正或斥责时反应剧烈的程度。[55] 这样的话在德国就会有麻烦出现，因为纠正陌生人的文化习惯会吓倒或冒犯众多美国人，而在德国这一方的德国人则会对美国人那种见谁都直呼其名的方式感到瞠目结舌。这在同等级别的人员之间已经足够让人觉得很不自在了，而如果一位年轻的、职位较低的美国经理在没有被允许的情况下直呼一位年长的、职位较高的德国经理的名字，这就会使人有种被侮辱的感觉。霍尔的结论是，要达到直呼某个德国人的名字的程度需要很长的时间，你如果把这个过程缩短，则会被视为过分亲昵且粗鲁，这对生意没有好处。

霍尔还指出，对时间的态度上的差异会产生巨大的问题。他说，美国人给别人一个做事情的期限以增加任务的紧急性和相对重要性。但是在中东，给出一个期限却恰恰起到相反的作用。美国人要阿拉伯商人牢记事情一定要赶快做，就有可能被视为过分要求和施加过度的压力，其结果是，恰恰与美国人的意图相反，阿拉伯人以行动缓慢来回应美国人的傲慢与粗鲁。而对美国人来说，阿拉伯方面在会谈时迟到是很无理的，且理由竟然是在街上碰见了熟人、攀谈了一下！美国人当然非常在乎时间和日程表，而对生活在那种社会关系是主要的信息来源的国家中的阿拉伯人来说，保持人际关系是非常重要的，与朋友在街上讨论比信守时间更重要。阿拉伯人也很纳闷，美国人为什么对时间和日程那么看重。

另有一个例子，说明缺乏文化敏感性的后果，请见“管理聚焦”中的关于缺乏跨文化知识的内容。



管理聚焦

缺乏跨文化知识

为一种创新性的新式飞机——一种能像普通飞机那样飞行、但也能像直升机那样盘旋的飞机——所作的一则广告近期给飞机制造者波音公司和贝尔直升机公司带来了很多麻烦。广告展示一架飞机在一座清真寺上空盘旋，飞机上放下绳索，士兵从绳索上面降落到寺庙的屋顶，广告语为"此物来自天堂，却带来了灾难……就把它当做上天赐予的礼物。"

此画最初出现在《全副武装》杂志上。波音公司和贝尔公司的总经理发现德州广告公司制作的内容后，立即把广告撤出来了。但是，由于某些原因，广告随后在《国家杂志》上发表，引发了美国伊斯兰关系协会的大声抗议，他们唯恐广告给人们留下这种坏印象，即反恐怖战争就是针对伊斯兰教的战争。波音公司和贝尔公司非常尴尬，联合发布了一则新闻，声称广告创意很糟糕，有冒犯之嫌，以后永不会出版。很显然，贝尔总裁是没有权利不允许广告发行的。

资料来源："A Hellish Controversy," *The Economist*, October 8, 2005, p. 73.

2. 文化与竞争优势

本章常出现的主题之一是文化与国家竞争优势的关系。价值体系和国家的规范影响在该国做生意的成本。在该国做生意的成本影响公司在全球化市场中建立竞争优势的能力。我们看到劳资双方的合作态度、对工作的态度、对利益分配的态度受社会结构和宗教的影响。有人认为在以阶级为基础的有阶级意识的社会中的劳资冲突会增加生意成本。同样，我们也看到一些社会学家，认为禁欲的、向往"另一个世界"的印度教的伦理不会像新教和儒家的伦理那样支持资本主义的观点。伊斯兰法律中对利息的规定则因为限制了该国的银行系统而增加了做生意的成本。

日本在文化如何影响竞争优势上为我们树立了一个很有趣的榜样。一些学者认为，与大多数西方国家的生产成本相比，现代日本文化降低了在该国做生意的成本。日本强调群体归属感、忠诚、互惠的责任、诚实和教育，所有这些都提高了日本公司的竞争力。群体归属感和忠诚鼓励个人对其公司有强烈的认同感。这样促进了为"公司发展"而勤奋工作的劳资合作的理念。互惠责任和诚实有助于公司与供货商之间建立信任，这使他们之间可建立长期的关系应付诸如减少存货、质量控制、设计等所有提高组织竞争力的问题。如此的合作水平在西方是很少见的。西方公司与供应商之间都是短期的关系，是建立在竞争基础之上的，而不是长期的互相承诺的关系。另外，高级技术人员人才库的建立尤其是工程师人才帮助日本企业发展那些降低成本的发明，从而提高生产力。[50] 文化因素有助于解释许多日本公司在全球市场中享有的竞争优势和日本何以在20世纪后期崛起成为经济强国。

有些人则认为日本社会的文化不如美国社会的文化那样有利于企业活动的开展。企业活动是一种个人主义思想意识的产物，而个人主义不是日本人特有的性格，这就解释了为何是美国企业而不是日本公司在高科技创新企业如电脑软件和生物技术中占主导地位。当然，在这一概括中有很多明显的、相当大的例外。孙正义（Masayoshi Son）比日本其他任何一家企业巨头都要早得多地认识到软件的潜力，他于1981年建立了软库（Softbank）公司，之后把它建成日本顶尖的软件批发公司。同样，动力十足的企业家个人建立了索尼和松下这样的大公司。但这些例子也只是该法则的例外，因为在日本没有大量出现与美国相当的、具企业家精神的高科技企业。

对国际企业来说，文化与竞争优势之间的关系之所以很重要有两个原因。

第一，这种关系表明哪个国家有可能产生最有活力的竞争者。如美国的企业会看到越来越多的充满活力、效率高的竞争者来自太平洋周边的国家，这些国家具有不断增长的自由市场经济、儒家的思想意识、以群体为本的社会结构和先进的教育体制。

第二，文化与竞争优势之间的联系在选择到哪个国家设厂做生意问题上有重要意义。假设一家

公司要决定是在A国还是B国设厂。两国都有低成本劳力和进入世界市场能力；两国大小、人口都相似，处于相似的经济发展阶段。在A国，教育体制不发达，社会明显分为上层阶级和下层阶级，且有6个不同的语言人群；在B国，教育体制很发达，没有社会阶层之分，群体认同感是文化理念的重要组成部分，且只讲一种语言。哪个国家是最佳投资地呢？

明显是B国。在A国，劳资之间的冲突、不同语言群体之间的冲突会导致社会和行业的混乱，因而会增加做生意的成本。[67]缺乏良好的教育体系，也与企业活动的目标相反。

国际企业在决定去哪个国家推销产品时也可做同样的比较。B国还是明智的选择，因为文化上的因素表明，从长远看，B国最有可能在经济发展水平上大幅提高。

文化是很重要，但与解释各国不同经济增长时参照的经济、政治和法律体系相比重要性就差得多了。文化上的差别确实相当大，但在以经济性质为主的全球不应过分被强调。比如，早先我们注意到韦伯的观点：印度教中体现的苦行僧式清规戒律不鼓励企业家活动。虽然这是一个很有趣的学术课题，但近年印度企业家活动有增长的趋势，尤其在信息技术方面，印度正在迅速成为全球一个重要的参与者。印度教苦行僧式的规矩与种姓制度下的社会阶层制显然没有在这些方面拖企业家活动的后腿。

小 结

我们了解了社会文化的性质以及商业行为的含义。本章讲到的几点如下：

1. 文化是一个复杂的整体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习惯和其他的由作为社会成员的人获得的能力。
2. 价值观和规范是文化的重要组成部分。价值观是关于社会认为什么是好的、公正的和值得拥有的东西的一种抽象概念。规范是社会规则和指导方针，指导你在特定情况下应具有哪些恰当行为。
3. 价值观和规范受政治和经济理念、社会结构、宗教、语言和教育的影响。
4. 一个社会的社会结构指它基本的社会组织。社会结构在两方面有差别：个人与群体间的关系和社会有无阶层。
5. 在一些社会，个人是社会组织的基石。在这些社会，个人成就受到最高的重视。在其他社会，群体是社会组织的基石，在这些社会里，群体成员和群体成就受到重视。
6. 所有社会都分成不同的阶级。阶级意识强的社会的特点是社会变动性低、阶级分层程度高。阶级意识不强的社会则有高度的社会变动性且阶级分层程度低。
7. 宗教定义为与神圣领域有关的共同的信仰和仪式。道德体系是指一套用以指导和规范行为的道德原则或价值观。世界主要宗教有基督教、伊斯兰教、印度教和佛教。儒家虽不是宗教，但它对人的行为有深刻的影响。不同宗教和道德体系的价值观对商业行为有不同的含义。
8. 语言是文化的特征之一。语言分口语和非口语两个范畴。在不只一种语言的国家，我们会发现不只一种文化。
9. 正规教育是个人学习技能和了解社会价值观和规范的媒介。教育在评判该国竞争优势方面起重要作用。
10. 戈耶特·霍夫斯坦德研究文化与工作场所价值观的关系问题。霍夫斯坦德划出4个他认为能概括不同文化的尺度：权力距离、不确定性规避、个人主义与集体主义、男性与女性。
11. 文化不是一成不变的，它随时间而有所改进。经济进步和全球化是文化变化的两个重要推动器。
12. 首次面向海外的公司面临的一个危险是信息不灵通。为增加跨文化知识，国际企业必须雇用当地人，建立一个世界性的经理人队伍，防止以自我种族为中心的危险行为的发生。
13. 一国的价值观和规范会影响在该国做生意的成本。

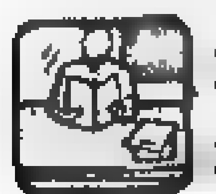
批评性的思考题和讨论题

1. 概括为什么一国的文化会影响在该国做生意的成本。举例说明。
2. 你认为在伊斯兰教国家的商业行为有可能不同于在美国的商业行为吗？如果是，有何不同？
3. 对国际商业来说，宗教和道德体系的不同有什么含义？
4. 选择两个文化相差悬殊的国家，比较这两个国家的文化，说明文化上的差异如何影响（1）在不同国家做生意的成本；（2）两国未来经济的发展趋势；（3）商业行为。

研究性任务

使用global EDGE网址（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习。

1. 你准备去委内瑞拉进行商务旅行，到那儿以后，你需要广泛地与当地的专家沟通，所以临行前你必须收集针对当地文化和商业习惯的资料。请描述在该国首次会见时涉及的影响生意交往的最典型的文化特征。
2. 亚洲文化与西方文化在商业礼仪上有很大的不同。请举出你选择的几个亚洲国家的5个商业礼仪。



章末案例
松下公司的文化与日本文化都在改变

家电巨头松下公司成立于1920年，在20世纪七八十年代处在日本迈向主要经济大国地位的潮头位置。松下公司和许多历史悠久的日本公司一样，被视为基于强烈的团队认同感、相互间的责任和对公司忠诚的日本传统价值观的堡垒。一些评论家把日本经济和松下公司的成功归功于职场的儒家价值观。在松下公司，雇员"从生到死"一直受到公司的照顾，公司给他们提供广泛的福利待遇，包括廉价的房子、有保障的终身雇用承诺、按资历确定薪金的制度、慷慨的退休奖金等。公司希望雇员忠诚于公司，并努力工作。对于日本战后的一代人来说，这种关系确实是一种公平的交易，雇员勤奋工作，实现松下公司的成功，而松下公司则以对雇员"祝福"的形式承担责任。

但文化不是一成不变的。一些观察员的结论是，出生于1964年以后的一代日本人缺乏对父辈传统价值观的认同感，他们出生在较富裕的年代，西方的思想逐渐使他们了解人生的可能性似乎更多些。他们不想被一家公司束缚一辈子，仅做个"领薪人"。这些趋势在20世纪90年代凸现出来，这时，日本经济进入了持续的经济停滞期。10年间，日本公司陆续被迫改变传统的经营方式。开始的改变很缓慢，经营不善的公司开始裁员，决然地放弃了终生雇用制的保障制度。年轻人目睹眼前发生的变化，得出忠诚于一家公司不能得到互惠的回报的结论，这表明了日本战后那种核心交易在渐行渐远。

松下公司是放弃日本传统的最后几个公司之一，在经历了几年业绩不佳后的1998年，该公司开始改变传统的做法，主要的改革发起人是几位在松下公司海外分部有丰富经验的经理，这其中包括中村邦夫，此人于2000年成为松下公司的首席执行官。

首先，松下公司改变了其1.1万名经理级人员的薪金给付计划。以往，传统的一年两次的奖金形式完全按照资历给付，如今松下公司要以业绩来给付。1999年，松下公司宣布这一程序要透明化，经理的业绩会展示出来并与奖金挂钩，这就与西方的方式基本一致，在松下公司，这种做法代表了人力资源操作上的一种革命。

同时，松下公司开始瞄准终身雇用制度和相关的津贴。在新制度下，招募时对雇员提供了3个雇用选择。首先，他们可选择传统的合同。这样他们可以住在公司补助的房子里，免费参与公司组织的社交活动，购买补助的集团公司的股票等。他们将来还会得到相当于2年年薪的退休奖金。第

二个选择是，雇员放弃保障的退休金而以高起点的工资来替代，且保留了低价的公司住房这样的优惠。第三个选择是，雇员既没有退休金也没有补助条款，但是起点工资会更高。在实施的前两年，只有3%的招聘人员选择第三种方式，这表明对传统的家长式关系仍有渴望度，但41%的人选取了第2种选择。

在其他方面，松下公司的设计更为广泛。公司因已涉足软件工程和网络通信技术等新领域，所以鼓励年轻雇员的民主精神，用以激发其个人主义潜质、创新精神和敢于冒险的精神。但终究这些变革说起来容易，做起来难。讲了这么多，松下公司在解除在职雇员终身制这一方面的进展仍很缓慢。这个过程在2001年年初被重视起来，当时，受持续的业绩不佳的影响，松下公司宣布在日本关闭30家工厂，削减1.3万个工作岗位，其中包括1000个经理岗位，而且会在其后3年间售出了"大量的公司资产"。这表明与终身雇用制的最后决裂——这也表明公司历史上首次出现下岗的情况，公司也表态，下岗的管理层经理不会被解雇，但是会被转到医疗保健这类高增长的领域工作。

因为众多经理人都是传统思维方式的产物，怀疑论者会质疑公司能否把目标变为现实。由于盈利增长缓慢，公司不得不削减雇员，而继续承诺长期的雇员制则意味着人力资源平均年龄的升高。20世纪60年代其平均年龄是25岁，21世纪初为35岁，这个趋势有可能与松下公司进行雇员改革的初衷背道而驰了，在旧制度下受益的人不会轻易让位给新的一代人，到2004年，松下公司却有了进步。在2002年的巨大亏损后，公司甚至在2003年接近破产，而在2004年又开始盈利，2005年创下了盈利记录13亿美元。新的增长点DVD的销售确实是一方面，但是文化和组织结构上的变革使得公司能够更好地利用新的增长机遇。

资料来源："Putting the Bounce Back into Matsushita," *The Economist*, May 22, 1999, pp. 67-68; "In Search of the New Japanese Dream," *The Economist*, February 19, 2000, pp. 59-60; P. Landers, "Matsushita to Restructure in Bid to Boost Thin Profits," *The Wall Street Journal*, December 1, 2000, p. A13; M. Tanikawa, "A Pillar of Japan Inc. Finally Turns Around; Work in Progress," *International Herald Tribune*, August 28, 2004, pp. 17-18; and M. Nakamoto, "Shift to Digital Drives Growth for Matsushita," *Financial Times*, May 1, 2006, p. 17.

案例讨论题

1. 20世纪90年代是什么引发日本文化变革的？日本的文化变革是如何影响其传统价值观的？
2. 日本变化中的文化如何影响日本未来的商业运作？对日本经济而言，这些变化有些什么潜在的含义？
3. 松下公司在20世纪50～80年代如何从传统的日本文化中受益？传统价值观在20世纪90年代和21世纪初是否承担了更多的责任？为什么？
4. 松下公司试图在人力资源改革方面达到什么目标？成功实现这些变革的障碍是什么？松下公司的启示是什么，如果（1）变革进行得很迅速（2）花费了好几年或者几十年完成这个变革？
5. 松下公司的案例在社会文化和商业成功关系方面对你有什么教益？

第4章

国际商务中的道德问题

学习目标

1. 熟悉国际商家面对的道德问题。
2. 了解道德上的两难境地。
3. 探讨经理人不道德行为产生的原因。
4. 熟悉针对道德的不同哲学思维方式。
5. 了解经理人如何在决策中权衡道德的考量。

开篇案例　以油换贿

在1997～2003年间，联合国决定对伊拉克实行“石油换食品”计划。在此期间的伊拉克受到联合国的制裁，因为萨达姆·侯赛因的政权没有遵从联合国的决议。联合国设计石油换食品计划是想缓解伊拉克老百姓的痛苦，即允许伊拉克在国际市场出售有限的石油，用来购买食品和其他老百姓所必需的日用品。到2003年，事情明朗化了，萨达姆政权控制了该计划，从国际石油交易商和外国企业吸收了大量的资金。2004年，联合国指派了一个委员会，由前美国联邦储备委员会主席保罗·沃尔克领导，调查传说中的石油换食品计划下的大规模的腐败。最终报告于2005年年末公布出来，揭示了在这个计划下与伊拉克进行贸易活动的许多国际商家的不良道德行为。

沃尔克委员会的结论是，各大公司以非法的方式给付伊拉克政府约18亿美元的资金，约2.29亿美元来自伊拉克政府从每桶石油上抽取的额外索价。一些石油贸易商很愿意支付额外索价，目的是获得廉价的伊拉克石油，然后转手获得暴利。贸易商把大约每桶0.1～0.3美元的额外索价汇入由伊拉克政府直接控制的银行账户。更糟糕的是，4000家被允许在石油换食品计划下向伊拉克出售商品的约2200家公司，曾同意支付将近16亿美元的回扣给伊拉克政府。而这些以“售后服务费”和“入境运输费”为名的回扣比市场费率要高很多。在众多参与回扣阴谋的公司名单中，有德国的戴姆勒·克莱斯勒公司和西门子公司、瑞士的沃尔沃汽车公司和英国的伟尔集团公司。

交易中最典型的人物是沃尔夫冈·丹克，他是戴姆勒公司的区域经理。2001年，丹克在出售防弹车的合同中同意支付6950欧元给伊拉克，这意味着在原始价上再加10%，丹克把涨价后的价格上交给联合国主持这个项目的官员，而后者批准了这个合同，其他人也首肯了，这6950欧元就被存入了伊拉克政府控制的约旦的一家银行里。该笔钱的汇出银行账户是由萨达姆·侯赛因的代理人控制着，此人是石油换食品计划期间在伊拉克梅赛德斯服

务中心工作的梅赛德斯－奔驰以前在伊拉克的销售代理。沃尔克在报告中说，丹克接连又签下2个附带的合同，在销售额外的汽车方面另外支付8万欧元的回扣。2006年年初，随着内部调查的深入化，戴姆勒·克莱斯勒公司被报暂停其6个高级别经理人的职务，其中大多数是在该公司的海外分部工作。

资料来源：Paul A. Volcker et al., *Manipulation of the Oil for Food Program by the Iraqi Regime*, Independent Inquiry Committee into the United Nations Oil for Food Program, October 27, 2005; and R. Milne and M Turner, "Daimler Suspends Managers over Iraq Truck Deal," *Financial Times*, January 17, 2006, p. 1.

4.1 引言

本章关注公司在不同国家做生意时引发的道德问题，引发许多道德问题的原因就在于经济发展、政治、法律体系和文化上的差异。**道德**（ethic）一词指的是被认同了的、用来指导某些职场人或机构行为孰是孰非的一系列原则。**商业道德**（business ethic）是一系列指导商人行为对错的被认可的原则，而**道德规范**（ethical strategy）是一种不违反被认可的原则的策略或行为方式。

开篇案例揭示了本章所要讨论的一些议题。贿赂政府官员以换取生意的行为很明显是不道德的。而这些正是沃尔克在伊拉克石油换食品项目的行政报告中提到1997～2003年间2200家公司的代表的行为，其中包括备受注目的大型公司，如戴姆勒·克莱斯勒公司和沃尔沃公司的主管。第2章中我们谈到，腐败仍在世界很多地方蔓延。国际企业的经理人总是面临很多诱惑，采取“入乡随俗”的原则来应对腐败的政权，为了生意而提供回扣。本章我们要明确这种行为是不道德的，它腐蚀了行贿者和受贿者。事情一旦暴露，这将严重损害行贿公司的名誉，并会结束参与的相关经理人的职业生涯。为了限制这种行为，许多公司现在正在采取对道德违规零容忍的政策，加大力度教育员工以道德的方式做事情的重要性。

本章关注道德问题如何能够且应该被考虑加入到国际商家的决策中。我们从观察国际商家的道德问题及困惑的起因和性质入手。之后，我们回顾国际商家做出不明智的道德决策的原因。然后我们讨论商业道德的几种不同的哲学思维方式。我们以总结经理人能采用的不同方法来结束本章，以确保道德考量被加入到国际商家的决策之中。

4.2 国际商务中的道德问题

许多国际商务的道德问题源于国与国之间差异巨大的政治体系、法律、经济发展和文化这几个方面。在一国被视为寻常的行为在另一个国家可能会被视为不道德。因为跨国经理人是为跨国界的机构工作，所以必须特别小心这其中的差异。在国际商务环境下，最普遍的道德问题涉及雇用行为、人权、环境规则、腐败和跨国公司道义上的责任。

4.2.1 雇用实务

当某东道国的工作条件明显劣于跨国公司母国的工作条件时，应该运用什么标准呢？是母国的标准还是该东道国的标准，或是两种标准之间的某个标准？很少有人认为各国的薪金和工作条件应该一样，但多大程度的差别可以被接受呢？比如一天工作12小时、工资极低、有毒的工厂和没有保护工人的措施，这些在发展中国家可能会很常见。那是否意味着跨国公司就可以容许其下属机构在这种工作条件下工作？或者容忍与这样的当地厂商签合同？

20世纪90年代，耐克公司陷入了一片抗议的声浪中，报道显示，它下属的合同厂家的工作

条件非常糟糕。典型的详细报道于1996年在一个名为《48小时》的节目中被广播出去。该报道描述了越南合同承包厂商里的年轻女孩每周工作6天且工作条件恶劣、原材料还有毒，而每小时的薪水只有20美分。报告中提到越南的每日生活费至少是3美元，合同厂家工人的工资，如果不大量超时工作的话，是达不到的。耐克公司和其下属厂商没有违法，但此报告与其他类似的报告一起，引起了一大疑问：用血汗工厂的劳力来制作所谓的时尚佩饰是否道德？这或许是合法的，但利用下属合同厂家，从事在西方标准下明显是剥削劳力的行为是否符合道德标准？耐克公司的评论家认为这种行为不道德，公司也意识到自己成了一浪又一浪示威的焦点和消费者抵制的焦点。耐克公司下属合同工厂的环境曝光迫使公司重新检视自己政策方针。公司意识到，即使没有违法，其下属合同厂家的这种行为也是不道德的，耐克公司的管理层为其下属厂商建立了一系列的行为规范，且每年派独立的巡视员到各个合同厂商进行检查监督。

耐克公司的案例表明这一强势的论点：跨国企业不能容忍在外国运作的子公司或下属合同工厂里恶劣的工作条件，但也留下了一个没有答案的问题：到底采取何种标准？本章后面我们再详细探讨这个问题。

现在注意到，对道德上恶劣行径的抵制包括：建立最低的接受标准来保护雇员基本的权利和尊严，定期巡视外国的分厂和合同工厂来保证标准被执行，如果没有达到标准，就要采取正确的措施。另一家服装公司李维·施特劳斯公司早已采取了这种方法。该公司中止了与一个供货商——坦家族——的长期合作合同，因为它发现坦家族在马里亚纳群岛的受监控的院落里强迫中国和菲律宾妇女每周工作74小时。[2]

4.2.2 人权

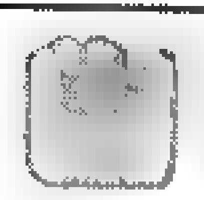
在很多国家基本人权尚未得到应有的尊重。我们在发达国家视为理所当然的权利，如自由结社的权利、自由演讲的权利、自由聚众的权利、自由活动的权利、摆脱政治压迫的权利等尚未被普遍接受（见第2章）。最明显的例子是1994年之前南非在白人统治下的种族隔离制度。种族隔离制度否认了南非大多数非白裔人口应有的权利，在白人和非白人之间设置隔离机制，把某些职位只提供给白人，严禁黑人获得管理白人的职位。尽管这样一个制度很丑恶，但西方企业仍然在南非经营。20世纪80年代，许多人都在质疑这样做生意是否道德。他们认为外国跨国企业向南非境内投资对南非的经济繁荣起很大作用，因而间接支持了压抑人的种族隔离制度。

西方一些企业在20世纪70年代后期和80年代初期开始改变政策。[3]美国通用汽车公司在南非表现非常活跃，站在了这种趋势的潮头。该公司采用被称为沙利文原则（Sullivan principle）的政策，利昂·沙利文是一位牧师，且是公司董事会的成员，他认为只有在满足了两个条件的情况下，通用汽车公司才能合乎道义地在南非做生意。第一，自己的南非公司不应该实行种族隔离法（作为一种被动的反抗）。第二，公司应该在其职权范围内，促进种族隔离法的废黜。沙利文的主张广泛地被美国在南非的公司所采纳。而南非政府，也确实不想与重要的外国投资商为敌，对这些公司违反种族隔离法的做法睁一只眼闭一只眼。

而10年之后，利昂·沙利文又提出，仅仅遵循这个原则还不足以打破种族隔离制度，任何一个美国公司，即使坚持执行了他的主张，也不能够很道义地继续在南非经营下去。在接下去的几年中，大量的跨国公司撤销了在南非的经营活动，这其中包括埃克森公司、通用汽车公司、柯达公司、IBM公司和施乐公司。与此同时，美国许多州的年金基金中心也表示，它们不再持有在南非做生意的公司的股票，这一招有助于说服几家公司撤离南非的经营活动。这些撤离行为，再加上美国政府和其他国家施加的经济制裁，使南非政府在1994年废除了少数白人的统治和种族隔离制度，并且引入了民主选举。因此，采取道德的立场很显然对提高南非的人权状况有很大的帮助。[4]

南非虽然有了变化，但世界上还存在许多专制政权。西方国家也有剥削工人的记录，在"另一个视角"中有详细描述。跨国集团在这些国家做生意是否道德？许多人认为跨国公司向

这些国家境内投资可以成为经济、政治和社会进步的动力，最终会改善专制政权下人民的权利。我们在第2章中讲到，一国的经济进步会对民主化产生压力。总之，这里的意思是，跨国公司在缺乏发达国家那样的民主构架和人权记录的国家做生意是道德的。



另一个视角

移民和人权

100多年前，大约1.5万名中国移民被运到加拿大，帮助建设加拿大太平洋铁路。数以千计的工人在这场浩大的工程中丧失生命。加拿大政府还从中国劳工那里收取了“人头税”，用来作为批准居住权和有权把在中国的家属带到加拿大的费用。大约有8.1万名中国劳工支付了人头税。1885年的税费为50美元，到1903年涨到了500美元，这在当时是这些工人两年的工资。1923年收费停止，此时从中国向加拿大移民的行为被禁止。加拿大1947年再次允许中国人移民。许多国家都曾有过类似的针对移民劳工的政策，美国和日本就在其中。这些曾经看起来非常正常的、符合道德的和公正的事件在今天令人非常吃惊。你认为我们是否正在加强我们的道德决策能力？

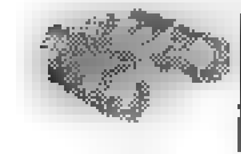
在2006年一个赎罪性的仪式上，加拿大表达了歉意并声明，一揽子补偿计划会陆续分发给那些幸存者、寡妇以及支付了人头税的人的后代。一位幸存者的孙女说：“这一政策的影响在今天还能感受到，我激动得不知道说些什么。”她说，她106岁的爷爷已经20多年没有和家庭团聚了。(2006年6月24日，《汇集新闻》)

但这个观点也有局限性。在南非的例子中，该国的一些制度非常残酷，导致在这个地方投资不道德。当下的例子是缅甸，缅甸受军方统治有40余年的历史，其人权记录非常糟糕。20世纪 90年代中期开始，许多西方公司撤出缅甸，它们认为该国违反人权的行径太过极端，在那儿做生意不可能站在道义的立场上。（相反，相关的“管理聚焦”关注一件相反的例子——优尼科公司选择继续在缅甸经营。）

尼日利亚是另一个引起重大关注的国家，质疑包括外国跨国公司在该国多大程度上的经营会导致违反人权情况的发生。最引人注目的是，在该国投资的最大的外国石油生产商荷兰皇家壳牌石油公司不断地遭到批评。[5] 20世纪 90年代初，军事政权统治下的几个种族集团，抗议外国石油公司在该地区炼油导致了大范围的污染，并且没有相应地在该地区进行投资。壳牌公司曾要求尼日利亚的流动警察部队（MPF）镇压示威的人群。根据人权组织大赦国际的调查，这是一场血腥冲突。1990年，MPF在一个名为Umuechem的村子里镇压抗议壳牌公司的群众，杀死80人，摧毁民房495间。1993年紧接着的就是尼日利亚Ogoni地区的抗议，目的是阻止合同商为壳牌公司铺设新的输油管道，MPF袭击了该地区，镇压了骚乱。在接下来的混乱中，据报有27个村子被破坏，8万当地百姓无家可归，2千个平民被杀。

有评论认为，壳牌公司对屠杀的指摘承担一部分责任，但该公司不承认这一事实。而流动警察部队则借口游行示威，惩治了那些一度蓄意反对中央政府的种族部落。而这些事件确实促使壳牌公司思考自身的道德作为，并建立一套内部机制，保障其下属分公司实行与之一致的基本的人权。[6]

前面提到的问题依然存在：外国跨国企业在一个国家经营有些什么责任呢，尤其当这个国家的政府践踏基本人权的情况出现时？该公司到底能不能在这个国家经营？或者说，如果它已在那儿经营了，它必须采取什么行动以避免与壳牌公司类似的情形发生？



管理聚焦

优尼科公司在缅甸

1995年，一家总部在美国加州的石油和天然气企业优尼科公司拿出29%的股份与法国道达尔

(Total) 石油公司以及泰国和缅甸的国有企业合伙，从缅甸向泰国铺设天然气管道。同时，这项耗资10亿美元的工程预计带给缅甸2亿美元的年出口盈利，是该国总出口额的1/4。此能源在缅甸国内使用，可增加缅甸30%的发电能力。优尼科公司是在其他美国公司撤出缅甸的情况下进行投资的。缅甸政府由军政独裁统治，以野蛮镇压国内不同政见而闻名。李维斯（Levi Strauss）公司与艾迪堡（Eddie Bauer）公司审视这种政治环境后，都从该国撤出了。而对优尼科公司的管理层而言，这项巨大的工程对该公司会产生有益的回报，促进缅甸的经济增长，且对4300万缅甸人民有好处。另外，李维斯公司与艾迪堡公司能很轻易地把服装生产转移到另一个低成本的地方，但优尼科公司却只能到有石油和天然气的地方才能运行。

然而，优尼科公司的投资很快引起争议，合同条款要求缅甸政府为输油管道通过缅甸的热带森林清理出一个通道以及保护管道设施以防被敌对势力破坏。人权组织声称，缅甸军队强迫村庄搬离，命令数以百计的当地农民像奴隶一样无条件地为铺设管道工作。只要拒绝就会遭到迫害。新闻报道引述一个例子，一名妇女和她的孩子被扔进火堆，只是因为她的丈夫试图逃脱军队的强迫，不愿意为该项目干活。孩子被烧死，该妇女也被烧伤。还有报道说其他村民被打、受折磨、被强奸、或是在劳动时受到奴隶般的虐待。

1996年，人权组织积极分子在美国，代表15个逃到泰国难民营的缅甸村民起诉优尼科公司。诉状称，优尼科公司了解发生的状况，即使它没参与或合谋，明知就足以使该公司承担部分罪行。但主法官驳回了案件，认为优尼科公司不必为外国政府镇压其本国人民承担责任——尽管法官确实注意到优尼科公司确实了解在缅甸发生的情况。2003年年末人权组织继续上诉，该案件上诉到高级法庭。2005年，该案件以未曝光数目的赔偿在庭外和解了。

撇去法律条文，人们会质疑优尼科公司决定进入一个野蛮的军事独裁国家并与其合伙的道德水平，此举只为谋取经济利益。

资料来源：Jim Carlton, "Unocal Trial for Slave Labor Claims Is Set to Start Today," *The Wall Street Journal*, December 9, 2003, p. A19; Seth Stern, "Big Business Targeted for Rights Abuse," *Christian Science Monitor*, September 4, 2003, p.2; "Trouble in the Pipeline," *The Economist*, January 18, 1997, p. 39; Irtani Evelyn, "Feeling the Heat: Unocal Defends Myanmar Gas Pipeline Deal," *Los Angeles Times*, February 20, 1995, p. D1; and "Unocal Settles Myanmar Human Rights Cases," *Business and Environment* 16 (February 2005), pp. 14-16.

4.2.3 环境污染

当东道国的环境规则与母国的环境条例相比，更加宽松时，道德问题就由此产生了。众多的发达国家制定了大量的规则和条例，监管污染物的排放、有毒化学品的处理、在工作场所使用有毒材料等问题。发展中国家则缺乏这样的规则。评论家认为，其结果就是，在东道国经营的跨国公司在生产过程中产生比在本国内生产要高得多的污染。例如，1992年环境保护积极分子在尼日利亚所做的报告中，描述了外国石油公司在尼日利亚尼日尔三角洲的情形：除了石油工业排放的废气和燃烧的天然气的空气污染，生产出的有毒气体悄无声息而系统性地消灭脆弱的空中飞行的生物，威胁着植物、猎物的生存，威胁着人类自身。我们承受着大面积的水污染和土地/土壤污染，从而导致大部分水生卵、鳍类鱼和壳类鱼在发育阶段的死亡。另一方面，农田被溢出的石油污染，濒临无法进行农事的险境，但这些地区仍然在产出巨量的石油。[7]

这一描述的含义是外国公司在尼日利亚的污染控制比在发达国家要宽松得多。

跨国公司是否在发展中国家就可以随意污染了呢？（如此作为非常没有道德。）是否不道德的经营活动有向发展中国家转移的趋势？是否因为昂贵的污染控制设备不被强制要求采用，满足了更低的生产成本，可以获得竞争优势，公司就可以随意污染环境甚至危及当地人的生命健康？在这种情况下如何做才是正确的和道德的：是污染以获得经济优势，还是确保外国的分

支机构坚持执行统一的污染控制标准？

这些问题格外重要，因为某些环境部分属于公共利益——虽然没有人能据为己有，但人人都能破坏它。没人拥有大气和海洋，但对两者的任何破坏，不论污染的源头在哪里，都会对整个大气和所有海洋产生危害。[8]大气和大洋是全球的共同财产，每个人都从中受益，但没有人具体为它们负责任。在这种情况下，一种称为"大众悲剧"的现象就出现了。当个人过度使用公共资源、导致公共资源的品质下降时，大众悲剧就会出现。这一现象最早由格莱特·哈丁命名，当时他正试图描述16世纪英格兰出现的一种特殊现象。开阔的地区被称为公共绿地，免费让大家用做田园休闲。穷人把牲畜放逐到此，以补充其微薄的收入。之后人人都想从在此放牧以获得好处。而最后的社会效应就是公共绿地承载了过度的牲畜量，结果导致公共财产伤痕累累，品质下降，而那是大家需要的财产的一种损失。[9]

在当代社会，公司把生产转移到可以随意向大气、海洋或河流倾倒污染物的地区，从而损害了宝贵的全球公共资源，导致全球公共财产受损。这种行为或许合法，但是否符合道义呢？这种行为似乎违反了基本的社会道德和社会责任。

4.2.4 腐败

在第2章中提到，腐败对历史上几乎每个社会都是个问题，而今天它仍然是个问题。总会有腐败的政府官员出现。国际企业可以并且已经通过支付费用给这些腐败官员获得经济上的好处。一个典型的例子是著名的事件，有关20世纪70年代洛克希德（Lockheed）公司董事长卡尔·科奇安付给日本代理商和政府官员1250万美元，以确保日本空军大宗预定该公司三星（TriStar）喷气式飞机。当这笔款被曝光后，美国官员起诉洛克希德公司伪造记录和违反税法。尽管这样的款项在日本被认为是可以接受的商业行为（他们也许把这种款项视为一种奢侈的礼物），这次曝光也在日本产生了影响。受到质疑的政府大臣遭到刑事起诉，其中一位自杀了，政府颜面尽失；日本民众很愤怒。很明显，这种款项并不是日本做生意的方式，它只不过是一种贿赂，付给了腐败的官员，以保障一宗大买卖不流失到另一家制造商如波音公司那里。科奇安很明显参与了不道德的行为，且认为这笔款项是"在日本可以让人接受的生意方式"，真可谓滑稽和无知。

洛克希德公司一案是1977年美国通过《国外腐败实施法案》（Foreign Corrupt Practices Act）的导火索，这个法案在第2章曾经讨论过。该法案把向外国政府官员支付贿赂以获得生意视为违法。一些美国商家随即表示反对，该法案会导致美国企业处于竞争的劣势（并没有证据证明这种情况出现了）。[10]国会随后通过补充法案，允许"敦促费"的操作实行，此费用有时也被称为润泽费或加速费。敦促费与贿赂的区别是，它们不是商家用来保障合同不旁落的费用，或者说它们不是为了获得唯一优厚待遇的费用，把它们付给官员，是保证在交易过程中没有障碍——它们可以保障官员加速完成他们本应尽职的职责。

1997年国际经合发展组织成员国的贸易财政大臣们以美国为首，通过了《在国际商务交易中打击向外国公务员贿赂的规范》（*Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*）。[11]规范于1999年实行，强制成员国和其他签约组织视贿赂外国公务官员为一种犯罪违法行为。该规范把为加速政府办事效率而给付的敦促费排除在外了。时至今日，大约36个国家签署了该规范，其中6个并不是国际经合发展组织的成员国。

敦促费或者叫加速费，既不包括在《国外腐败实施法案》中，也不包括在国际经合发展组织成员国有关贿赂的规范中，支付这种费用的道德上的含义还是不明确。在许多国家中，以加速费的形式支付款项给政府官员是非常普遍的。有人认为这不是投资，因为政府官员索取加速费时并没有意识到这种投资会给当地百姓的收入和就业带来丰厚的好处。从实用主义的立场出发，贿赂虽然有点丑恶，但毕竟是为更大的好处必须付出的代价（假设投资能创造不曾有的就业，并且这个行为合法的话）。有些宣扬这个理由的经济学家认为，在发展中国家呆板且影响

普遍的条例、环境下，贿赂能提高效率有助于经济增长。这些经济学家认为，在一个现存政治构架扭曲或市场经济机制运行受到限制的国家，腐败以黑市商人操纵、走私和润色费的形式支付给政府官僚，以尽快获得商业投资的许可，会产生更大的好处。[12] 这种观点说服了美国国会把教促费从《国外腐败实施法案》中除去。

与此相反，其他的经济学家认为，腐败减少了商业投资的回报，导致低经济增长。[13] 在腐败司空见惯的国度，无生产力的官僚索要润泽费，就因为有允许企业运作的权力，它会榨取企业的盈利，这种做法降低了企业投资的积极性，同时也阻碍了国家经济发展的速度。一项有关70个国家的腐败与经济增长关系的研究发现，腐败对一个国家的经济增长有相当大的负面影响。[14]

鉴于两个观点争论不休以及问题的复杂性，我们的结论是，归纳总结很难，索要加速费产生了实实在在的道德两难窘境。的确，腐败不好，它会损害一国的经济发展，但也确实有例子表明给政府官僚提供小费就消除了投资的官方壁垒并创造了就业机会。然而，这个实用主义的观点忽视了腐败实际上腐蚀了行贿者和受贿者双方这一事实。腐败进而滋生新的腐败，一旦个人踏上腐败之路，若非不得已，是很难抽身的。这个观点更加强化了那个道德问题，即永不沾腐败的边，无论利益看起来多么诱人。

许多跨国企业接受了这一观点，大型石油跨国企业BP公司就对教促费采取零容忍的态度，其他的公司则采取更加微妙的方式。请看道·康宁公司的道德准则，道·康宁公司的雇员没有权力给政府雇员或其受益者或任何其他人小费或礼物，以达到得到或阻碍生意进行的目的。提供教促费以加快服务过程的操作是不受鼓励的。如遇在当地经商必须支付这种小费，且别无他法之时，可以支付尽可能少的教促费，且必须准确记录和记载。[15]

这一条尽管极力劝说大家不要支付教促费，但允许教促费在“别无他法”的情况下存在。

4.2.5 道德责任

跨国公司有控制资源的能力和把生产从一国转移到另一国的能力。虽然这种能力在法律和条例上，以及在市场规范和竞争的进程上受到限制，但是它仍然很强大。一些道义的哲学家认为跨国公司有了能力就得回报社会以便使社会更加繁荣发展。社会责任（social responsibility）这个概念指生意人在做出商业决策时应想到经济的和社会的效果，应该做出一个既有好的经济效果，又有好的社会效果的决策。[16] 在单纯的形式下，社会责任本身就会得到支持，因为这是企业正确的行为方式。持这一观点的人认为商家，尤其是大型的成功企业必须意识到其尊贵的义务（noblesse oblige），回馈社会。“尊贵的义务”一词出自法语，指的是贵族出身的人令人尊敬和仁慈的行为。在商业环境下，它指的是成功企业需要承担的慈善义务。许多商人很久之前就认可这个观点，因此就有了商家在回馈社会和向社会公益事业投资方面有大量的光荣的记载。

然而，也有跨国公司滥用权利、牟取私利的例子。史上最有名的例子是最早的跨国公司英国东印度公司。东印度公司建立于1600年，在19世纪主宰了整个印度次大陆。在其强大的力量下，公司部署了40多艘战舰，拥有世界上最庞大的军队，成为了印度2.4亿人口的实际统治者，它甚至雇用主教到印度，把统治深入到精神领域。[17]

能力本身在道义上是中性的，主要是看怎么使用能力。它可以用在增加社会福利等道德的正面的方面，或者它也会被用于道德和道义上遭人怀疑的方面。就新闻公司（News Corporation）而言，它是世界上最大的综合性媒体集团，媒体公司的能力源自它能够选择发刊内容，从而左右公众的认知理解。该公司的创立者兼CEO默多克（Rupert Murdoch）长期以来视中国为世界上最有前景的媒体市场，并寻求扩大公司在中国的运作范围，尤其是星星电视台（Star TV）卫星广播的运作范围。有评论家认为，默多克利用公司的能力以不道德的手段达到了这个目的。

一些跨国公司愿意承担道义上的责任，利用其能力提高其生意所在地地区的社会福利水平。世界最大的石油公司之一BP公司把承担其生意国所在地的“社会投资”作为公司的决策之一。[18]

在阿尔及利亚，BP公司已经在一项主要工程中投资开发沙漠边上萨拉赫（Salah）镇的油田。公司注意到这个镇没有清洁水源，就建立了两个淡水处理厂，给当地社区提供饮用水，并给当地居民分发容器，以便其到水厂取水。BP公司在这个社会投资中没有经济上的考量，公司相信在道义上有责任利用自己的能力做有意义的事情。虽然这件事对BP公司是件小事，但对当地人来说则是件重要的事。

4.3 道德两难的困惑

跨国公司在雇用条件、人权、腐败、环境污染及利用能力等方面道德上的责任并不总是很明确。公认的道德准则是不成文的。从国际商家的角度讲，有人认为，什么是道德的或哪些是不道德的取决于每个人的文化背景。[19] 在美国，实施死刑是被认可的行为，但在其他许多文化中，执行死刑被看做是对人类尊严的侮辱，因而法律中没有死刑。许多美国人认为这种想法很奇怪，但是许多欧洲人觉得美国人很野蛮。以一个商业例子为例，买卖谈判双方送礼的行为在亚洲文化中被视为合适的行为，而一些西方人则视之为一种贿赂，因此是不道德的，尤其当礼物很贵重时。

经理人时常面对真实的道德困惑，却没有明确的合适的行为方式。例如，一位来自美国的经理发现外国贫困地区的下属分公司雇用了一位12岁的女孩为工厂打扫地板。经理对分厂违反公司的道德准则雇用童工颇感震惊，他要求当地经理用成年人替换了她的岗位。当地经理尽职地照做了。可是那个女孩是孤儿，是唯一给她自己和6岁的弟弟挣钱糊口的人。因从此找不到工作了，绝望之下她做了妓女，2年后她死于艾滋病。与此同时，她弟弟在街头以乞讨为生，他在当地麦当劳餐厅门外乞讨时碰到了那位美国经理。很显然，这位美国人对他的命运负有责任，男孩儿向他讨钱，美国经理加快步伐大踏步走进麦当劳，买了汉堡、炸薯条和奶昔。一年后，男孩染上了肺炎，死去了。

假如这个来自美国的经理站在女孩的立场上，他还会替换她吗？恐怕不会了。所以，最好是坚持道德标准，同时允许小女孩继续工作，但这是不可能的，因为这就违反了公司禁止雇用童工的道德准则。到底该怎样做才是对的呢？经理人在这种道德困惑面前有什么责任呢？

这些问题没有简单的答案。这就是所谓的道德两难境地（ethical dilemmas）的处置，有很多情形是似乎哪种选择都不为道德所容。[20] 在这种情况下，不可以雇用童工，但既然她已经被雇用了，就不应该断绝她唯一的收入来源。这位美国经理和所有经理人都需要的，是道德的指南，或者说是道德的规则，来指导他穿越道德的困境，找到一个可行的解决办法。后面我们会小结这种道德指南或道德规则到底是什么。现在应该明白的是，道德困惑之所以存在是因为许多真实世界的决策是相当复杂、相当难以构架的，这涉及首先做哪个，其次做哪个和再次做哪个的顺序问题。做出正确决策或者说了解正确的方法是什么，通常都是件非常困难的事。

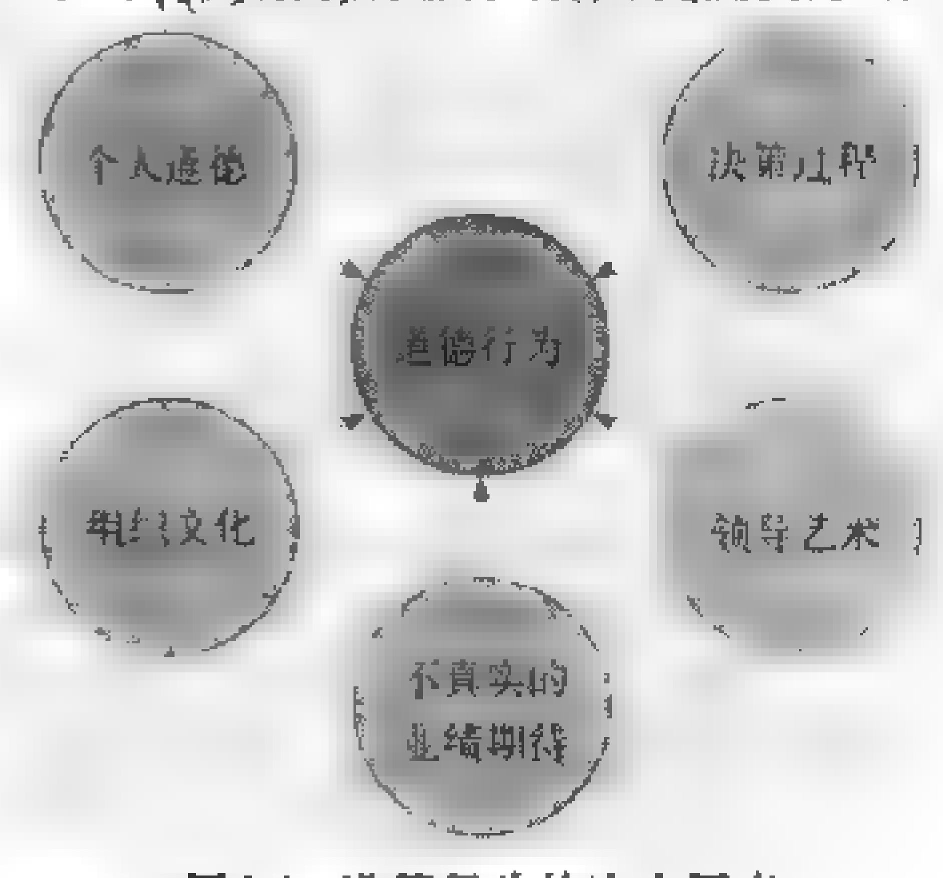


图4-1 道德行为的决定因素

4.4 不道德行为的根源

我们看到了大量经理人在国际商业环境中行为不道德的例子。为什么经理人会做出不道德的举动呢？答案很复杂，因为起因很繁杂。起因归纳起来有以下几点（见图4-1）。[21]

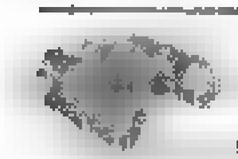
4.4.1 个人道德

商业道德与个人道德（personal ethic）是分不开的，个人道德是规范个人行为孰是孰非的普遍被认可的准则。作为个人，长辈总是教导我们，说谎和欺骗是不对的，是不道德的，我们要正直和有尊严，并要勇于做我们认为正确的和真实的事情。在各个社会中都是如此。指导我们行为的个人道德准则源自几个方面，包括父母、学校、宗教和媒体。我们的个人道德对我们作为商人的行为有深远的影响。一个有强烈个人道德感的人不太可能在商业环境中做出不道德的事情。建立商业道德的第一步就是强调建立强有力的个人道德。

跨国公司的母国经理人外派工作，而外派经理人在违背个人道德准则方面经受更多的压力。他们远离原先的社会环境和文化，他们在心理上和地域上远离母国。他们要以新的文化环境作基础，而新环境与经理人母国的道德模式有可能大不相同，或许当地雇员的道德水平也不高。总公司会向外派经理人施加压力，去完成不现实的、只有通过挖墙脚或不道德的行径才能完成的目标。例如为了满足总公司的运营目标，外派经理人会提供贿赂来赢得合同或采用低于最低标准的工作条件和环境控制要求。当地经理人会鼓动外派人员采取这些措施，因为地域上的距离使母国总公司看不到外派经理人是如何达到目标的，或者它也不管他们是怎么做的，而任由这种行为泛滥和持续。

4.4.2 决策过程

对生意场上的不道德行为的研究结论是，生意人有时确实没有意识到他们做了缺德事，主要是他们没有扪心自问，这个决定或行为道德吗？[22] 相反，他们采取了直截了当的商业方式进行商业决策，忘记了决策还有道德上的考量。错误就在于没把道德因素融入到生意的决策之中。耐克公司就是这样，起初公司的经理人做出向下分包的决定（见前面的讨论）时，运用了他们认为是好的经济方式，因此总经理仅仅根据成本、运费和产品质量这几个商业变量就选择了分包商。他们就是没有问一下，分包商是如何对待工人的？也许他们曾想到了这个问题，但随后认为这是分包商应该考虑的问题，和他们的关系不大。（还有另一个商业决策上不道德的例子，请看“管理聚焦”中有关辉瑞公司决定在尼日利亚患脑膜炎的儿童身上进行药品试验的内容。）



管理聚焦

辉瑞公司在尼日利亚的药品测试策略

药品开发的过程漫长、充满风险且花费很高。需要花费10年时间耗资5亿多美元才能开发出一种新药。另外，会有80%～90%的待选药品在临床试验中遭淘汰。药品公司依其手上成功的药品获利，来支付其失败的损失。世上最成功的药业公司之一是总部设在美国纽约的辉瑞公司。由于开发一种新药的风险和成本都高，制药公司一般都会寻找机会尽量减少损失。1996年，辉瑞公司就找到了一个机会。

辉瑞公司一直在开发一种新型抗生素Trovan，这种抗生素被证实可治疗广谱的细菌感染。华尔街分析人士预计，Trovan将成为一个突破口，是有能力产生年销售额过10亿美元的几种药品之一。1996年，辉瑞公司准备全力向美国食品和药品管理局（FDA）上交Trovan药品效力的数据以备审查。如果获得很好的审查结果，辉瑞公司将会获准在美国这个世界最大的市场上销售此类药物。辉瑞公司希望FDA认可该药在成年人和儿童身上都适用，但在美国很难找到足够的病童测试这个药的药性。1996年年初，辉瑞公司的一位研究员读到了一篇有关尼日利亚出现流行性细菌脑膜炎的报道。这似乎是一条利用大量病童测试药品的捷径。

几周之内，由6个医生组成的医疗队飞往了尼日利亚的卡诺地区。他们口头向患脑膜炎的病童开出药方。尼日利亚当局因为急需援助，所以对辉瑞公司的举动采取放任的态度（这次流行的疾病最终导致近16 000人死亡）。在接下来的几周中，辉瑞公司治疗了198名儿童。议定书要求其

中一半的父母给孩子服用Trovan，另一半的父母给孩子服用与之对比的已经被允许给儿童服用的抗菌药。几周之后，辉瑞医疗队离开，试验完成了。Trovan好像与已经被允许上市的抗生素一样安全、有效。该公司把在试验中收集的数据打包，和Trovan的其他试验结果一起送交给FDA。

很快就有人对辉瑞公司试验的性质提出质疑。指控称辉瑞公司医疗队把Trovan新药用于病童身上，在没有药效反应时还在持续使用，而没有很快地用其他药品代替。评论说，结果导致一些儿童的死亡，而如果立即停止服用Trovan的话这些孩子的生命也许就会得到挽救。还有质问Trovan口头处方安全性的，有些医生担心这个处方会导致儿童的关节炎。服用Trovan的15名儿童在试验期间出现了关节炎病的迹象，这种迹象是服用其他抗生素的儿童的三倍。另外还有对认可同意的质疑。FDA要求无论在世界哪个地方进行试验，病人（或父母）在参与临床试验之前需同意给药。评论认为在尼日利亚匆忙地进行试验的辉瑞公司并没有遵照适当的程序，而许多病童的父母并不知道他们的孩子在参与新药的试验。许多父母是文盲，读不懂同意书的表格，不得不依靠尼日利亚护士不太准确的翻译。辉瑞公司反驳这些指责，辩称它没有做错什么。

FDA于1997年批准Trovan可用于成年人，但是从没有批准该药用于儿童。1998年开始，到1999年，欧洲有多达140名的病人报告称，服用Trovan后肝脏受到损伤。FDA紧接着限制了Trovan的使用，称只有在用此药治疗的好处大于其对肝脏损害的风险时才可以使用。欧洲的药业批准者禁止了该药的销售。

辉瑞公司是否不道德地利用了尼日利亚的流行病在儿童身上做药品试验？它是否不应该抓这个机遇，而进行得更谨慎些呢？它是否在病人父母同意认可做试验这方面过于心急有不择手段之嫌呢？医生给病人服用Trovan的时间是否过长，而使其没能及时换另外一种药品？当医疗水平比发达国家低得多的、没有规范可循的发展中国家处在危急的情况下时在儿童身上做药品试验是否符合道德？这些问题都由辉瑞公司的案例引发出来，至今还没有听到该公司的明确答复。

资料来源：Joe Stephens, "Where Profits and Lives Hang in the Balance," *Washington Post*, December 17, 2000, p. A1; Andra Brichacek, "What Price Corruption?" *Pharmaceutical Executive* 21, no. 11 (November 2001), p. 94; and Scott Hensley, "Court Revives Suit against Pfizer on Nigeria Study," *The Wall Street Journal*, October 13, 2004, p. B4.

4.4.3 组织文化

一些企业的环境并不鼓励员工在企业的商业决策中加入道德的考量。这就是商家不道德行为的第三个原因：一种忽略商业道德、进行纯粹经济决策的组织文化。组织文化（organization culture）一词指机构成员共同遵循的价值观和准则。回忆第3章中价值的概念，价值是群体认为是好的、正确的和值得拥有的东西的一种抽象概念，而准则则是告诫在特定情形下恰当的行为的社会规则和指南。正如社会有文化一样，商业机构也有自己的文化。价值和准则两者一起形成了商家的组织文化，而这种文化对商家的道德决策有重要影响。

罗伯特·布赖斯向我们解释刚破产的跨国能源公司安然，其组织文化是如何建立在贪婪和欺诈的价值观和准则上的。[23] 据布赖斯所说，高级经理人已经承认，他们谋私利，肥了自己和家人。布赖斯透露安然公司前CEO肯尼斯·莱确认了他自己的家族从安然公司得到了大量好处。安然公司大量的旅游生意由莱的姐姐入股的一家旅行社经手。在公司内部的一名审计员建议说另一家旅行社会做得更好后不久，他就被解雇了。1997年，安然公司收购了一家由肯尼斯·莱的儿子马克·莱拥有的纸和纸原料产品的公司。与此同时，马克·莱和另一家他控股的公司则因为破产欺诈和非法挪用资金而成为联邦刑事部调查的对象。交易的部分条款包括安然公司与马克·莱签订了三年合同，雇用其为执行主管，保障他在此期间至少可获得100万美元的薪金，外加购买安然公司2万股的选择权。布赖斯还详细描述了莱的已成年的女儿曾用安然公司的喷气式飞机向法国运送特大号的床。有了肯尼斯·莱做榜样，自私自利很快在安然泛滥起来，这

一点儿也不奇怪。最明显的例子是首席财务官安德鲁·法斯托，他建立“资产负债表”的合伙制，不仅向投资人隐匿了安然公司真实的财务状况，而且还直接支付法斯托上千万美元（法斯托随即被政府以欺诈罪起诉入狱）。

4.4.4 不真实的业绩期待

我们已经暗示了第4个不道德的行为：来自总公司的、要求完成不现实经营目标的压力，而经理人只有通过挖墙脚或采用不道德行为才能达到这个目标。布赖斯在探讨这种情况为何会在安然公司出现。莱的继任者，CEO杰夫·斯基灵设立了一项业绩评估体系，每隔6个月就淘汰15%的表现最差的员工。这样就产生了一种短视的追求近期业绩的压力锅文化，一些经理人和能源贸易商的对策是在业绩上弄虚作假——夸大贸易的价值，即把业绩表做得比实际情况要好得多。

安然公司瓦解的教训是，组织文化可以把社会认为不道德的行为合法化，尤其是与不现实的业绩联系起来，把短期经济表现最大化，而不考虑代价的时候。在这种情况下，经理人更有可能违背个人道德标准，从事不道德行为。同样是组织文化，它也可以做与之相反的事情并强化道德行为的需要。在惠普公司，比尔·惠雷特和戴维·普卡德作为公司的创建人，倡导一系列被称为HP准则的价值观。这些价值观形成了公司内部和与其他公司间的生意经，具有重要的道德成分。它强调自信和尊敬他人、沟通交流公开化、以及关心每一个雇员。

4.4.5 领导艺术

安然和惠普的例子表明了产生不道德行为的第五个原因：领导艺术。领导人促使组织文化的建立，且为他人树立了榜样。一家公司的雇员往往学公司领导的样儿，如果这些领导人做事不道德，他们也做不道德的事。领导人说些什么并不重要，他们做些什么才是重要的。肯尼斯·莱常常提起安然公司的一套道德规范准则，却暗中中饱私囊，为自己家族的成员牟取暴利，其所作所为比任何说教都具有说服力。

4.5 道德的哲学方法

我们要在这里学习针对商业道德的不同哲学思维方式，就从被称之为“稻草人”的概念开始说起，稻草人否认商业道德的价值或以非常糟糕的方式运用商业道德概念。讨论和排除稻草人之后，我们就转向大多数哲学家非常青睐的、形成国际商业中现行道德行为的思维模式。

4.5.1 稻草人

商业道德中的稻草人方法是由商业道德方面的学者提出的，主要表明他们在跨国企业道德决策上提出了不合适的方针。商业道德的四种方式在文章中被广泛地讨论，它们是弗里德曼的信条、文化相对论、正直的道德家和天真的道德家。所有这些方式本身都有些价值，但都在重要方面不能令人满意。而有一些公司则采用了这些方式。

1. 弗里德曼的信条

诺贝尔奖得主经济学家米尔顿·弗里德曼于1970年写了一篇文章，自此出现了经典的稻草人，商业道德的学者引用它，就是为了要把这个稻草人撕毁。[24] 弗里德曼的基本观点是商家的唯一社会责任是增加利润，只要它不违法。他明确地反对那个观点，即商家应该承担法律之外的和商家经营效益之外的社会活动。他认为，提高工人的工作条件使其超出法律规定的最大限度提高雇员的生产力所必需的水平，会降低利润，因而是不合适的。他认为企业应该把利润最大化，因为那是使企业业主和股东回报率最大化的一种方式。如果股东希望把收入用于社会投

资，那是他们的权利。弗里德曼说，但是企业经理人不应该替他们做这个决定。

尽管弗里德曼谈的是社会责任而不是商业道德本身，许多商业道德学者因为把社会责任和道德行为等同起来了，因此便认为弗里德曼是反对商业道德的。但是这种臆断是不对的，因为弗里德曼确实说过：

> 只要是在游戏规则的范围内，企业的社会责任只有一个且是唯一一个，即为了增加利润，使用资源，进行运作。也就是说，企业是在开放的、自由的竞争环境下运作，没有欺骗和欺诈。[25]

换句话说，弗里德曼认为商家应该以符合道德的态度行事，不能欺骗和欺诈。

然而，弗里德曼的论点经过审视之后确实站不住脚，在"游戏规则"不健全的或国家间差异显著的国际商务领域尤其如此。再看血汗工厂劳力的例子，在发展中国家使用童工不违法，生产力的最大化没有要求跨国公司在该国停止使用童工。但使用童工仍然不道德，因为这种行为与广泛认同的、正确的观点有冲突。同样，在发展中国家没有针对污染的法规，而花钱治理污染会减少公司的利润，但得到共识的道德观点是，向河流或大气层倾倒或排放有毒污染物或气体是不道德的行为。污染除了对当地产生影响（对周围民众的身体有影响）外，还会对全球产生影响，会使对我们十分重要的两大全球性的公共财产：海洋和大气的品质下降。

2. 文化相对论

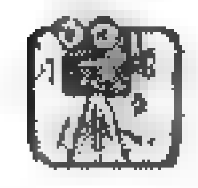
另一个被商业道德学者提起的稻草人是文化相对论（cultural relativism）。它认为道德只不过是文化的反映，而所有的道德都是由文化决定的，因此公司应该采取商家经营所在地的文化道德。[26]这个方法常被总结为"入乡随俗"这一格言。用弗里德曼的方式来看，文化相对论经不起仔细推敲。对文化相对论的极端理解为，如果一种文化支持奴隶制，在该国使用奴隶是可行的。很明显，这不行！文化相对论反对普遍的道德意识能超越各个不同的文化，但我们在后面会谈到一些普遍的道德意识确实是跨文化的。

一些道德学家在彻底反驳文化相对论的同时，也认为这个方式有其有价值的东西存在。[27]我们在第3章谈到过，社会价值和准则在不同的文化背景下确实有差异，习惯确实有不同，由此可以推出一些商业行为在一个国家里是符合道德的，但在另一个国家就不是了。在《外国腐败实施法案》中得到默许的教促费被视为对在一些国家给政府官员支付企业经营必要的加速费的认可，即使不是道德上希望的行为，至少是道德上可以接受的行为。

并不是所有的道德学家或企业同意这种实用性的观点。之前谈到，BP石油公司明确表示无论在什么文化背景下，它不会支付教促费。2002年，BP公司出台了对教促费零容忍的制度，主要是因为这种费用的基础是低层次的腐败且不合理，腐败既腐蚀受贿者也腐蚀贿赂人，从而延续了腐败体系。BP公司在其网站上发出了布告，公开其零容忍政策：

> 在越南的一些石油产品的销售都涉及给客户经理人一些不正当的回扣，为的是让他们订购BP公司的产品。2002年这种形式停止了，结果是BP公司没能获得经理人总价30万美元的订单。另外，两名经理人因此事而辞职。但该企业通过运用更传统的营销方式逐渐得以恢复，在年末超额完成了预定目标。[28]

BP公司的经历表明，公司不应该把文化相对论作为判断令人质疑的道德行为的依据，即使这种行为既合法又被做生意所在国普遍接受。



另一个视角

水煮书籍：文化相对论在本土

我们总认为文化相对论出现在国际企业内，其下属公司为了竞争，采取其经营所在国的道德。文化相对论的概念表明，他们对这些文化中道德的认识就是他们想要看到的东西。而文化相对论的力量在本土国家也有表现。许多观察家认为，贪婪、繁荣的经济以及20世纪90年代美国股票市

场的泡沫产生了一种文化，它要对安然公司、泰克公司（Tyco）和世通公司（WorldCom）的商业道德沦丧和公司丑闻负责任。一种解释是，资本主义潜在的利益驱动在这些机构的一些部门被夸大了，因此导致新的企业坏榜样出现了。

这些公司的总裁对本土文化的判断是错误的，他们的行为引起了公愤。社会公愤导致美国国会出台自20世纪30年代以来最彻底的公司安全法修正案。2002年的《萨班斯法案》（Sarbanes-Oxley Act）在CEO和CFO的财政报告检定方面大大增加了财政报告的要求和可靠性。书就凑到这里啦。

资料来源：John R. Emshwiller, Rebecca Smith and Alan Murray, "Lay's Legacy: Corporate Culture--But Not the Kind He Expected," *The Wall Street Journal*, July 6, 2006.

---

3. 正直的道德家

正直的道德家指的是跨国公司用母国的道德标准对其外国的下属公司是合适的。这一方式与发达国家经理人的关系更大。乍一看，这好像很有道理，但这种方式也会产生问题。一位美国银行经理被派到意大利，吃惊地发现当地的银行财务部建议隐瞒部分银行总收入，为的是少缴收入税。[29] 经理坚持美国方式，按照银行准确的收入申报。之后他被意大利税务部门叫去听公司的税务听证会，被告知公司尚欠3倍于已交的税款，这反映了银行财务部对税款额预料得非常标准：即每家公司都隐瞒申报了2/3的收入。尽管这位美国经理提出了抗议，但新的评估标准确立了。在这个例子中，正直的道德家在生意所在国遇到了主导文化准则上的麻烦。他该怎样做呢？正直的道德家认为应该保持这种状态，但更实用的观点是，在这种情况下，正确的方法是遵循当地主流文化的准则，因为不这样就会受严惩。

正直的道德家受到的最大的批评是，其倡议者的意见太过偏激了。确实有些普遍的道德原则不能违背，但也不是采取母国的标准就总是正确的。例如，美国法律对最低工资和最低工作条件有严格的指导性文件，这是否意味着在外国采取同样的标准，支付和美国一样多的工资，提供一样的福利和工作条件才算符合道德？恐怕不行。因为这样做会使投资该国变得无效益，进而使当地居民无法享受跨国公司向该国国内投资所带来的利益。我们需要一种更加聪明的方式。

4. 天真的道德家

天真的道德家强调如果一个跨国公司的经理人看到其他国家的公司在东道国不遵守道德规范，那他也不应该遵守这些道德规范。这一方法的经典例子是地头蛇事件。哥伦比亚的一位美国经理人按时给当地地头蛇支付费用，以保证他的工厂不会受到袭击，他的员工不遭绑架。经理人认为这笔款项是受到道德保护的，因为人人都这样做。

这个目标有两层意思：第一，如果说因为人人都这么做，就认为这种行为是符合道德的是没有说服力的。如果一国的企业习惯雇用12岁的童工并且让他们每天工作10个小时，那我们依此照做也会得到道德保护吗？显然不会，公司确实有明确的选择，它并不需要遵循当地的规则来行事，它可以决定不在行为非常丑恶的国家投资。第二，跨国公司必须承认，它自身没有能力改变一个国家的主导行为，它却可以利用其能力为道德服务。这正是BP公司在教促费上采取零容忍政策的目的。BP公司认为，支付教促费这种普遍性行为在道德上是错误的，公司有义务利用能力努力改变这一规则。有人认为它这种方式有道德帝国主义的味道，而且缺乏文化敏感性。但如果在全球范围内坚持被广泛认可的道德标准，就会达到道德公正的境界。

回到地头蛇的问题，有观点说发生这种付费的事情在道德上是能得到保护的，不是因为其他人也这么做，而是因为不这么做会导致更大的危害（比如地头蛇会寻机报复，干些杀人和绑架的勾当）。解决问题的另一种方法是拒绝在一个法律体系薄弱的，地头蛇可以要保护费的国家投资。这个方式也不完美，因为这就意味着该国守法的公民没有机会分享跨国公司在该国境内投资带来的利益了（例如就业、收入、经济更大的发展和福利）。地头蛇问题成了道德困惑中几个顽固的问题之一，似乎没有明显正确的解决方法，为此经理人需要一个道德罗盘，帮助他们找到解决困惑的切实可行的办法。

4.5.2　功利主义的和康德主义的道德观

许多伦理学家的观点与前面讨论的稻草人理论相对应，他们以实用主义的和康德式的哲学观看待商业道德。这些方式在18 · 19世纪得到发展，尽管它们大多被更多的现代方式所取代，但它们形成了传统的一部分，而传统的方式是新方式形成的基础。

商业道德上的实用主义方法要回溯到戴维 · 休谟（1711—1776）、杰拉米 · 本特海姆（1784—1832）和约翰 · 斯图亚特 · 密尔（1806—1873）这些哲学家。**道德上的实用主义方法**（utilitarian approaches to ethic）认为某一做法或举动的道德价值是由其导致的结果决定的。[30] 如果某一个做法导致好的结果大于坏的结果，这个做法就被视为是应该做的。实用主义确保好处的最大化和坏处的最小化。它认识到做法有很多结果，其中一些以社会观点看是有好处的，而另一些则是有害处的。作为一种商务道德观，功利主义关注于仔细权衡所有的社会利益和商业的成本，只去实行那些利益大于成本的。从实用主义的角度看，最佳的决策就是为最广大的人民产生最多的利益。

许多商家采取了诸如成本利益分析和风险评估等具体的工具，这些都根植于实用主义哲学。经理人常常在决定是否运作之前，掂量一个行动的成本和利益。一家石油公司考虑在阿拉斯加州野生动物保护区开采石油，就必须权衡增加石油生产、创造就业机会的经济利益与使一个脆弱的环境系统的环境状况恶化的代价。一家农业生物技术公司孟山都（Monsanto）必须权衡生产能产生天然杀虫剂的转基因庄稼的好处是否胜过其中的风险。好处包括增加庄稼产量、减少化肥的需求；风险包括如果虫子随着时间的推移对孟山都公司培植的植物增强了抵抗力，孟山都的抗虫庄稼的情况会更糟糕。这些植物在新一代的超级害虫面前脆弱得不堪一击。

实用主义哲学在商业道德方式上确实有一些严重的缺点。一个问题是衡量一个行为的利益、成本和风险。还拿这家打算开采阿拉斯加的石油的石油公司作例子，该如何衡量公司运作对该地区生态系统产生的潜在危害？以孟山都公司为例，如何量化转基因工程庄稼最终导致抵抗天然杀虫剂的超级害虫进化的风险？实用主义哲学家承认对利益、成本和风险的衡量因为认知上的限制，通常是不可能的。

实用主义的第二个问题是这种理论忽视了对公正的考量。能产生最大利益、为最多数人谋福利的行为会导致对少数人的不公平待遇。这样的行为是不道德的，就因为它是不公平的。例如，假设为了降低医疗保险的成本，政府决定掩盖有HIV病毒携带者的事实，并且把HIV呈阳性的人群排出在保险覆盖范围之外。这种行为降低了医疗成本，对绝大多数人有相当大的益处，但它是不公正的，因为它是对少数人不公平的歧视行为。

康德道德论是以伊曼纽尔 · 康德（1724—1804）的哲学为基础的。**康德道德论**（Kantian ethic）认为人应该被视为目的，而不应该纯粹作为其他人目的的手段。人不是一台机器，人有尊重，需要被人尊重。在血汗工厂里，让工人们在恶劣的工作环境以低工资、长时间地工作是违反道德的，因为它把人当做机器里的齿轮，而不是有意识、有尊严的生命看待。虽然当代哲学家认为康德的道德观不够完整，比如他的体系没有给伤感、同情或关心等感情留下一席之地，但他的“人应该得到尊敬，得到善待”等观点在现代社会仍能引起共鸣。

4.5.3　权利理论

权利理论（rights theory）在20世纪发展起来，它认为人类有超越国界和文化的基本权利和特权，权利确立被道德认可的最低标准的行为。一个非常有名的基本权利定义把它解释为优先于集体利益的东西。我们会说言论自由是一种基本权利；而基本权利优先于除了强制的集体目标以外的所有权利，超越对民生和谐或道德共识的考虑。[31] 道德理论家认为，基本的人权形成经理人道德罗盘的基础，指导经理人做出与道德相关的决策，更确切地说，他们不应有违反这些权利的行为。

有超越国界和文化的基本权利的观念就是《世界人权宣言》隐含的动机。该宣言几乎被所有国家批准，它制定必须坚持的基本原则，而不考虑做生意国家的文化。[32]这项宣言的第1条，有康德伦理学说的影子。其表述如下：

人生来自由平等，享有权利和尊严。天赋人类以理智和意识，人类应该以合作之精神相处。

第23条 有关雇用的内容表述道：

人人有工作的权利，有选择工作的权利，有享受公平、良好的工作条件的权利，也有保护自己免于失业的权利。人人平等，都有同工同酬的权利。

工作者有权获得在公平、良好的报酬来保障自己和家人生活得有尊严，如果需要，还应附加其他的社会保障手段。

人人有权组织或加入贸易工会以保护自己的利益。

有权享受"公平、良好的工作条件"、"同工同酬"以及第23条中的为保障自己和家人生活得有尊严而获得报酬说明，在血汗工厂的环境下雇用童工是不道德的，支付低于生存所需的工资也是不道德的，尽管这些在一些国家是司空见惯的事。这些基本人权是无国界之分的。

伴随着权利而来的是义务，这一点很重要。因为我们有言论的权利，我们也有义务确保尊重其他人言论的权利。强调人们有义务这一点被写入《世界人权宣言》的第29条：

个人对团体有义务，只有在这个团体中其个性的自由全面发展才能成为可能。

在权利理论的构架内，一些人或机构有义务提供福利或服务，保障其他人的权利。这种义务落在不止一个等级的道德代言人身上（道德代言人是能够进行道德行为的个人或机构，比如政府或公司）。

举例来看，20世纪80年代后期，几家企业为了摆脱有毒废物处理上的高额费用，从西方发达国家把大包的废弃物运到处理费用低得多的非洲国家。1987年，5艘欧洲轮船在尼日利亚卸下含有危险有毒物质的废弃物。工人们穿着拖鞋、短裤卸货，把货卸在了一个居民区的垃圾场，工人一天的工资是2.5美元。没人告知他们货物是什么。[33]在这种情况下，谁承担保护工人权益和使居民远离危险的义务？权利主义者认为，义务不附加在某一位道德代言人的身上，而是在所有道德代言人身上，这些代言人的行为会使工人和居民受到伤害。这不仅仅是尼日利亚政府的义务，也是运送有毒废物的跨国企业的义务，它们要保障这些有毒物质不会对工人和居民造成伤害。在这种情况下，很明显尼日利亚政府和跨国公司都没有认识到其最基本的、保护他人基本人权的义务。

4.5.4 公正理论

公正理论（justice theories）关注经济货物和服务的公正分配。**公正分配**（just distribution）被视为公平的和平等的一个分配。没有一个公正理论以及几个公正理论在重要方面是相互冲突的。[34]我们关注一个特殊的公正理论，它既有影响也有重要的道德含义。[35]该理论由哲学家约翰·罗尔斯提出，他认为除非不平等的分配会给每个人都带来好处，否则所有的经济货物和服务都应该平分。

罗尔斯认为，有效的公正原则是在所有人能自由地、公正地考虑问题的情况下都同意的原则。公正受到被罗尔斯称为**面罩**（veil of ignorance）这一概念的保障。在"面罩"之下，假设每个人对自己的特点比如种族、性别、智力、国籍、家庭背景和特殊才能都一无所知。罗尔斯问人们在"面罩"下希望制定什么制度。在这种条件下，人们一致同意两个基本的公正原则。

第一个原则是每个人享有与其他人自由度相同的最大量的基本自由。罗尔斯把这称为政治自由（比如选举的权利）、言论自由和集会自由、良心上的自由以及思考的自由、拥有私有财产的权利和自由以及摆脱独裁的逮捕和禁闭的自由。



另一个视角

道德分析：《不同的声音》

除了实用主义的、康德的、权利的和公正的商业道德方式以外，卡罗尔·吉利根提出了另一个思考道德行为的方法：一系列渐进的关怀关系，首先关注自己，然后推及有依赖性的他人，最后在自己和他人之间建立平等的需求，让动态的关系取代依赖性的关系。这种方式（自己、依赖性的他人、动态平等）在思考跨国公司逐渐融入发展中国家与其合作是有帮助的。（卡罗尔·吉利根：《不同的声音》，1982）

第二个原则是一旦平等的基本自由得到确定，不平等的基本社会货物（比如收入、财富的分配以及机遇）是允许的，但只有在这种不平等惠及所有人时才会得到允许。罗尔斯同意，如果产生不平等的系统是为了每个人的利益，不平等就是公平的。也就是说，他给出了他称为不同原则的等式，该等式是，如果不平等惠及最不受益的人群，不平等就是公平的。比方说，在产生不平等分配的市场经济体系下，收入和财富上的差异可以被视为是公平的，因为市场经济体制惠及社会中最不受益的人群。有人会说，一个良性运行的、以市场为主的经济和自由贸易，通过促进经济增长，会惠及社会中最不受益的人。至少在原则上这种体系带来的不平等是公平的（也就是说，市场经济创造的财富和自由贸易抬升了所有的船只，即使是最不受益的那些人也得益了）。

在国际商业道德的情形下，罗尔斯的理论产生了一个有趣的视角。经理们会扪心自问，他们在外国经营时采取的政策在罗尔斯"面罩"的理论下，是否被视为公平。付给外国工人比企业母国的工人更低的工资这公平吗？罗尔斯的理论认为这样公平，只要不平等惠及全球社会最不受益的人群（经济理论中的概念）。反过来，很难想象以"面罩"为依据的经理人会设计一套这样的体系，即外国雇员得到保障最低生活的工薪，但需长时间在充满有毒材料的血汗工厂工作。在罗尔斯的构架中，这种工作条件明显是不公平的，所以采取这种方式不道德。同样，在忽略"面罩"下运作时，大多数人会设计一整套体系防止环境恶化，保护全球共同拥有物，如海洋、大气和热带雨林。从某种程度上说，公司采取的导致这些公共拥有物的品质大范围下降的行为，就是不公平的行为。罗尔斯的"面罩"只不过是一个概念工具，是一个经理人用来帮助自己在艰难的道德困惑中掌控方向的道德罗盘。



另一个视角

星巴克公司设置高道德标准

在策略计划水平上，星巴克公司管理高层做有社会责任的决策，把源自国际的道德禁区包括在内。该公司"好咖啡，上好佳"的计划开发了与中美洲咖啡农户互惠的关系，使其生意兴隆。正如一位公司发言人所说："与我们做生意的咖啡农户的成功是我们成功的重要组成部分。"

星巴克公司的方法包括给农民优厚的价格；提供可偿付的贷款，以便他们在农场投资，扩大产量；保持购买量和有产地证明的咖啡；提供公平贸易证书；向进行可持续发展的商业行为且承担起相应社会责任的农户购买咖啡；为其原料产区的社会开发项目投资；为哥斯达黎加中部地区的农户提供技术支持和培训。

星巴克公司在为所有股东履行商家义务方面是一个典范。请看www.starbucks.com网站上的股东名单以及公司的服务项目和其为减少"环境脚印"而采取的措施。（www.starbucks.com/aboutus/origins.asp）

管理聚焦含义

那到底什么是跨国企业经理人，用来确保国际企业决策有适宜的道德考量的最佳方法？经理人在面对有关工作条件、人权、腐败和环境污染的决策时，如何做出符合道德的决策？从道德的角度来看，经理人在跨国公司能力范围内，如何决定道义上的义务？在很多情形下，这些问题没有简单的答案，大多数苦恼的道德问题之所以产生，是因为其中确实有困惑存在，且没有明显正确的做法。然而，经理人能够也应当多做些符合基本道德原则的事情，并经常把道德的议题列入国际商业的决策中。

这里我们关注国际商家和经理人可做的五个方面的事情，确保道德问题在商业决策上受到重视。①赞同雇用具备良好道德感的人并促进个人道德感良性发展。②建立以高尚的道德行为为基础的组织文化，确保企业内的领导人不仅嘴上标榜道德，还要确保其实际行动与说的内容一致。③要求人员在决策过程中考虑商业决策中道德的问题。④雇用道德官员。⑤激发道德勇气。

1. 雇用与提升

很明显，商家尽力雇用有强烈道德感的个人，而不愿意沾染不道德的或非法的行为。同理，你也希望商家避免提拔，甚至开除那些不符合道德规范的人员。然而，实际操作起来实属不易。你怎么知道某个人的品德不好呢？在这个社会中，我们本能地向公众隐藏个人品德的缺点。一旦他人意识到你的品德不好，那他们就不再信任你了。

企业如何做才能确保他们不雇用品德不好的人员，尤其是那些有意向公共隐藏不端品德的人呢（确实，品德不好的人会隐藏其本性。）？企业可以出题、测试雇员潜在的心理，识别其道德倾向，而且他们可以预先了解一下雇员的信誉和声誉（以要求推荐信、与雇员以前共过事的人谈话的方式）。后者很普遍，也确实影响雇用的过程。雇用品德败坏的人这种事不应出现在组织文化崇尚道德行为，且领导人也以身作则的公司。

不仅商家努力识别和雇用有强烈道德感的人，有前途的雇员也应尽力去发现公司组织文化价值中的道德氛围，这也是为他们自己的利益考虑。谁想在像安然公司这样因为总裁的道德败坏而最终导致破产的跨国公司工作？这注定是危险的、欺骗公众的、养肥蛀虫领导的合作关系。表4-1列出了求职者想要问雇主的几个问题。

表4-1 求职者的道德观察

询问雇主的几个尖锐的问题：
1. 公司有没有一个堂堂正正的道德准则？这个规则实施的广泛程度如何？它是否通过决策体系等正式途径得到实施？
2. 不同级别的工人都受到道德决策方面的培训了吗？是否鼓励他们在被要求做他们认为是错误的工作时勇于质疑权威？
3. 雇员是否有正式的渠道私下向公司表达自己的观点？机构中是否有正式的委员会考量道德问题？
4. 机构对错误行为的处罚是否迅速、公正？
5. 是否在新员工中强调正直的重要性？
6. 下属是如何感受高级经理人的正直精神的？这样的领导如何起到道德榜样的作用？

2. 机构文化和领导艺术

为加强道德行为，商家需要建立组织文化来提升道德价值。建立组织文化时有三件事在强调道德行为上特别重要。第一，企业必须清晰地表达强调道德行为的价值观。许多公司现在的做法是，草拟一份**道德准则**（code of ethic），即一份正式的、企业要遵循的道德声明。道德准则通常来源于联合国的《世界人权宣言》这类的文件，而这些文件根植于道德哲学中康德的理论和权利理论。另一些人把道德准则融入表达公司价值观或使命的文件中。例如，食品和消费品跨国公司联合利华公司的道德准则包括：他们雇用各种肤色的雇员；提供安全的工作条件；基于对每个人尊严的尊重，拒绝雇用被强迫的或儿童劳力。联合利华公司还拒绝给付或收取直接或间接的贿赂，包括给雇员的

有可能被称为贿赂的礼物。另外，联合利华公司承诺确保所有的交易都通过讨论决定和记录在案。

这些原则很清楚地表明，联合利华公司最不能容忍的事情之一就包括不达标的工作条件、启用童工或无条件地提供贿赂等。他们明确尊重雇员的尊严，这一条是植根于康德的道德论。联合利华公司的原则给经理人和雇员一个明确的、何谓正确道德的信息。

企业公司领导把道德准则的价值观清晰地表达出来或写进文件后，还必须反复地强调这个价值观的重要性，使文字变得鲜活起来，且来自将其付诸行动。这意味着要利用每一个机会强调商业道德的重要性，并明确企业的关键决定不仅是一个好的商业决定，而且还是一个符合道德的决定。许多公司更进一步，雇用独立的观察员确保他们的行为与其道德准则一致。耐克公司就雇用了独立的观察员确保其下属的分包商不违背公司的道德准则。

最后，建立崇尚道德行为价值观的组织文化需要动机和奖励机制，包括提拔和奖励符合道德行为的人，惩罚品德不端的人。通用电气公司的前CEO杰克・韦尔奇描述他通过观察经理人的经营行为把他们分为几种，在道德方面表现极佳的会被挑出来进行提拔和奖励，在道德方面表现极差劲的就会被炒鱿鱼。韦尔奇不能容忍公司的领导人不以公司的价值观行事，即使他们在其他方面是技术高手。[36]

3. 决策过程

除了在机构中建立正直的道德文化之外，商人必须体系地思考决策的道德含义。要这么做的话他们就需要一个道德罗盘。权利理论和罗尔斯的公平理论有助于这个罗盘的成形。除了这些理论之外，一些道德专家建议直截了当的实用性方法，或者叫道德演绎法，来决定一个决策道德与否。[37]这些专家认为，如果商人对以下这些问题都给予肯定回答，他的决定就是符合道德立场的。

- 我的决定是否符合大家认同的价值观或组织环境中采用的标准（道德准则中涉及的标准或公司的其他条文）？
- 我是否愿意让决策被所有相关的利益相关者知晓——比如以报纸或电视广告的方式报告出来？
- 与我有密切个人关系的人，比如家人、朋友或其他企业的经理人赞同这个决定吗？

另一些人推荐了一种五步骤思考道德问题的方法（这是另一个道德指南的例子）。[38]

第一步，商人应当识别哪些决策会以什么方式影响利益相关者。公司的利益相关者（stakeholder）指的是在公司运作中或业绩表现中拥有利益、盈利或股份的个人或群体。[39]他们分为内部利益相关者和外部利益相关者。**内部利益相关者**（internal stakeholder）是为企业工作或拥有企业的个人或群体，包括所有雇员、董事会成员和持股人。**外部利益相关者**（external stakeholder）是所有拥有企业权利的个人或群体，这些群体包括客户、供应商、债权人、政府、工会、当地社区和公众。

所有的利益相关者与企业是互惠的关系。每个利益相关者群体提供给机构重要的资源（或贡献），双方都希望自己的利益得到满足。[40]例如，雇员用劳动、技能、知识和时间来交换等量的收入、工作满意度、工作安全和良好的工作条件。顾客给企业提供收入来换取他们需要的、合格的和体现金钱价值的产品。社区为企业提供当地的设施，而它们希望企业是有责任感的公民群体并希望企业存续期间当地的生活质量会得到提高。

利益相关者分析涉及一些被称为**道德想象**（moral imagination）的分析。[41]这是指站在持股人的立场并扪心自问某决议对利益相关者会有何影响。例如，在考虑向外寻找承包商时，经理人会扪心自问，在恶劣的工作环境下长时间工作是什么感受。

第二步是判断所提议的决策的道德问题，假设已有第一步获得的信息，经理人需要决定提出的决策是否违反任何利益相关者的基本权利。例如，我们说，了解有关工作场所健康危险的信息是雇员的基本权利。同样，了解一个产品潜在危险的权利是消费者最基本的权利（这正是一些烟草公司违反的，它们没有把已知的吸烟有害健康的知识透露给消费者）。经理人也扪心自问，按照罗尔斯的“面罩”体系，他们是否会允许这项决策实施。如果经理人考虑的问题是是否要以低工薪、恶劣的工作条件向外寻找分包商，他们要扪心自问，在“面罩”下他们自己是否愿意为分包商工作。

判断这个步骤需要在不违背多种道德原则的条件下进行。这些原则有可能在公司的商业道德准

则或其他道德准则中被明确地提出；另外，也不能违背一些我们视为社会道德组成部分的原则，比如不偷窃。判断这个步骤也应根据评价企业决策的决策规则来判断。虽然最大限度长期扩大盈利这个决策规则是绝大多数企业强调的，但它也必须从属于一个原则：不能违反道德——企业行为必须符合道德要求。

第三步要求经理人确立道义上的目标。也就是说，企业必须要把道德的考量置于其他考量之前，而不至于损害利益相关者的基本权利或违背关键的道德原则。在这一步，管理高层的投入尤其重要。没有管理高层的积极鼓励，中层管理人员就会把公司狭隘的经济利益置于利益相关者利益之上。他们之所以这样做是因为他们认为高层管理人员会赞成他们的举动。

第四步要求公司关注道德行为。第五步要求企业公示其决策，审查并确保其决策与公司制定的道德原则一致，这最后一步很关键，总被忽视。商人如果不公示过去的决策，就不会知道他们的决策是否有用，是否需要改变来确保其更加符合道德准则。



另一个视角

你如何能知道正在发生的事情？了解不同文化的确切含义

跨文化做出道德决定的困难之一是外派经理人总是以理解母国文化的方式解读当地文化。如果经理人对文化含义的理解过程就此止步，而没有继续努力理解行为的当地含义，这位经理就会在道德分析这一方面缺失很多。比如，妇女在保守的穆斯林文化中遮着脸和头，西方文化就会给出与当地具体的穆斯林文化非常不同的结论。谨记做道德分析时要看环境条件。在那种情况下，当地的信息通在决策的过程中会很有帮助。同时，要了解文化相对论中的道德陷阱。

资料来源：Example from H. Lane, M Maznevski, M. Mendenhall, and J McNett, *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity* (2004)

4. 道德官员

为保证企业以道德标准运作，一些公司现今设立了**道德观察官员**（ethics officer）。这些人负责确保：所有雇员经过培训后都具有道德意识、道德考量列入企业决策的过程中，雇员遵循公司的道德准则。道德观察官员也负责旁听决策的出台，确保它们与这些准则一致。许多企业的道德观察官员作为内部民意调查官员，负责对雇员进行秘密问询，调查来自雇员或他人的投诉，报告新的发现，推荐改进建议。

例如：联合技术公司是一家跨国航空公司，全球收入超过280亿美元。自1990年以来制定了正式的道德准则。[42] 联合技术公司内部约有160位商务执行官员（这是该公司对道德观察官员的称呼）。他们负责确保道德准则得到贯彻执行。

5. 道德的勇气

最后，要认识到国际企业的员工应具有道德勇气，这一点很重要。道德勇气能够使经理人远离利益丰厚的、但不道德的决策。雇员凭借道德勇气拒绝高层主管分配给他们要做的、但不道德的事情。道德勇气使雇员堂堂正正地向公众媒体曝光，把公司顽固不化的不道德行径通报出去。拥有道德勇气是非常不易。有名的案例通常是，因为个人把公司不道德的行为通报出去，告诉媒体事实的真相而失去了工作。[43]

公司可以通过承诺不报复具备道德勇气的雇员，来强化雇员的道德勇气。例如，联合利华公司的道德准则中谈到，董事会不能因为管理层坚持道德准则失去了生意就苛责管理层。准则还承诺，雇员不会因为报告违反道德的问题而遭殃。

这个方法允许雇员树立道德勇气。公司也可以设立道德热线，允许雇员匿名向公司道德观察官员投诉。

6. 管理行为的小结

上面讨论的所有步骤——雇用和提拔有道德责任的和具备传统行为标准的人员、在组织内部建立一种道德文化、建立道德决策体系、任命道德观察官员、并且营造一种加强道德勇气的环境氛围——这都有助于确保经理人做企业决定时，认识到道德的含义且不违反基本的道德。同时，必须承认不是所有的道德难题都有清晰明确的解决方法——这就是它们被称为难题的原因。对国际企业来讲，哪些事情可以做、哪些事情不能做非常明确，但也会遇到一些进退两难的情形，在这些情形下，宝就押在经理人的能力上了，他们得在复杂的情形下把事情搞清楚，并做出尽可能公正的、照顾到各方利益的决策。

小　结

本章讨论了国际商家道德问题的源头和性质，商业道德的各种哲学方法，以及经理人可以采取的步骤，以确保道德问题在国际商业决定中得到尊敬。本章有以下几个要点：

1. 道德一词指的是被认同了的、用来指导某些职场人士或机构在行为上孰是孰非的一系列原则。商业道德是一系列指导商人行为对错的被认可的原则。道德策略是一种不违反公认的原则的策略或行为方式。
2. 国际商业中的道德问题和困惑根植于各国政治体系、法律、经济发展和文化的差异。
3. 国际企业中最常见的道德问题包括雇用、人权、环境条例、腐败和跨国公司的道德义务。
4. 道德两难境地指的是没有一种方法是被道德接受的处境。
5. 不道德的行为根植于个人道德缺失、外国子公司与母公司之间在心理和地域上的距离、没有把道德问题整合到策略和运作决策之中、一种不健全的文化以及领导人在道德行为上没有以身作则等。
6. 道德哲学家认为，弗里德曼信条、文化相对论、正直的道德家和天真的道德家这些商业道德方法在重要的方面不能令人满意。
7. 弗里德曼信条认为，商家唯一的社会责任是增加盈利，只要公司的行为不违法。文化相对论认为经理人应该采纳生意所在国的文化道德。正直的道德家一意孤行地在外国采用母国的道德标准；而天真的道德家则认为，如果跨国公司的经理看到其他国家的公司没有按照东道国的道德办事，那么他也不按照道德做。
8. 道德上的实用主义方法认为，有价值的道德行为是由其结果来决定的，而最明智的决定是给最多数的人产生最大的好处的决定。
9. 康德的理论是，人应被视为目的，不能纯粹作为他人目的的手段。人不是像机器一样的工具。人有尊严，需要被尊重。
10. 权利理论承认人类有基本的权利和超越国界和文化的特权。这些权利确立被道德认可的最低标准的行为。
11. 公正理论由约翰·罗尔斯提出，说只要是人们允许在“面罩”下设计出的社会体系中存在的决策就是公正的和符合道德的。
12. 经理人为了确保在国际商业决策中考虑道德问题，他应该（1）同意雇用和提拔有良好个人道德感的人员；（2）建立重视道德价值的组织文化，确保企业内部领导人不仅口头强调道德行为的重要性，而且使其行动与其一致；（3）把握决策过程，要求人员在企业决策时考量道德尺度；（4）雇用道德观察官员，且（5）具备道德勇气，并鼓励他人拥有道德勇气。

批评性的思考题和讨论题

1. 重读“管理聚焦”中有关“在发展中国家进行药品测试”的内容，讨论下列问题：（1）辉瑞

公司利用尼日利亚流行疫病在病童身上试药的行为符合道德吗？公司是否应该更加小心些才对？（2）在紧急状态下在发展中国家病孩身上试药符合道德吗（该国的整体医疗水平比发达国家低很多，且许多议定书上的条款无法得到遵循）？

2. 一位美国经理在一贫困国的分公司发现，分公司雇用了一个12岁的女孩为工厂打扫卫生；这违反了公司禁止雇用童工的条款。他要求当地经理撤换童工并要她去上学。如果经理告诉美国人说，这个女孩是孤儿，没有经济来源，如果没有工作她就会去当妓女，美国经理该如何是好呢？
3. 总结约翰·罗尔斯有关"面罩"的理论，开发一种道德准则使它（1）能指导大型石油跨国企业针对环保的决策，和（2）影响服装企业对外寻找外包商的决策过程。
4. 在什么情况下，向劳动成本低廉的发展中国家寻找外包生产商但会导致企业母国雇员下岗的行为受到道德的保护？
5. 敦促费符合道德吗？

研究性任务

使用globalEDGE网（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 敦促尊重《世界人权宣言》是许多国家对外的方针政策之一。自1977年起，美国每年都公布《各国人权报告》，用以评估世界各国的民主状况和人权，呼吁关注违反人权的情况。请找出《各国人权报告》，并了解这些报告是如何做出的。
2. 腐败认知指数（CPI）是对各国道德表现的比较性评估。请描述这个指数和其评级规格。分别找出5个CPI分数最低和最高的国家。你注意到列出的国家的趋向或相同点了吗？



章末案例
KBR国际财团在尼日利亚陷入腐败旋涡

1998年，总部设在美国德州的大型石油天然气服务公司哈利伯顿（Halliburton）兼并了德莱塞工业（Dresser Industries）公司。德莱塞工业公司拥有一个世界最大的、承包全球最偏远建筑工程的合同商M. W. 凯洛格公司。实施兼并之后，凯洛格公司就与哈利伯顿企业合并，新公司的名字是凯洛格·布朗与鲁特公司（简称KBR）。当时，对哈利伯顿公司来说这桩买卖好像很划算。凯洛格公司当时还是参与在尼日利亚建造一系列液化天然气厂（简称LNG）的四家公司之一。截至2004年年初，这些工厂的合同价值超过80亿美元。

但到了2005年年初，哈利伯顿公司却要出售KBR公司。据观察，这一举动表明哈利伯顿公司在试图远离 KBR公司涉嫌的丑闻。据说KBR公司经常向五角大楼高价索取向驻伊美军提供服务的服务费。另一个谣传涉及在尼日利亚的LNG工厂和相关的KBR公司雇员、几个尼日利亚政府的前任官员以及一位神秘的名叫杰弗里·泰斯勒的英国律师。

尼日利亚丑闻的起因要回溯到1994年，当时凯洛格公司和它的组合伙伴力争从尼日利亚政府获得一个初始的合同，来建造两座LNG工厂。合同价值20亿美元，组合中的四家公司各持25%的股份，每家都有权对决策投反对票。凯洛格公司的雇员在这个组合的高层占有很多职位，而其中另外两家公司：法国的西尼布（Technip）公司和日本的JGC公司，声称凯洛格公司操纵了这个组合（第4家公司是意大利的ENI公司，它没有就经营问题发表声明）。

KBR公司组合是竞标初始合同的两个组合之一，且其竞标额是两个之中较低的。1995年年初，KBR公司组合正在就合同进行深入的谈判，就在这个时候，尼日利亚国的石油大臣与该国的军事独裁者阿巴卡（Abacha）将军一起被赶下台，代之以丹·埃特。埃特对KBR公司组合显然是兴趣不大，因而转瞬间整个交易似乎很危险。据观察家所说，埃特是个很难伺候的客户，他很快对 LNG工程施

加影响以捞取个人利益。不论这个消息是真是假，之后便听说KBG公司组合很快与那个名叫杰弗里·泰斯勒的英国律师签了一份合同。这份由凯洛格公司总裁签署的合同，要求泰斯勒说服尼日利亚政府同意LNG工程的实施，并且延续与政府官员良好的关系，合同还提供了销售策略上的建议。泰斯勒获取的服务费用是6000万美元。

泰斯勒，何许人也？此人与尼日利亚政府中二三十位高级的文官、武官有长期的关系。他以律师的身份多年来经手这些官员的伦敦事务，帮助他们购置不动产，设立金融账户。凯洛格公司与泰斯勒的关系始于20世纪80年代中期，他当时被雇来作为中介帮助出售凯洛格公司在尼日利亚化肥厂的小部分权益给尼日利亚政府。

接下来的是法国、尼日利亚和美国的政府调查。怀疑直指泰斯勒，说其向尼日利亚政府官员许诺如果交易成功，就会获得大量的金钱。调查人员基于几个要素做出这个怀疑：已知的阿巴卡将军政府的腐败案、给泰斯勒的费用的数额——此数额似乎超过了他合同所承担的服务的比例和哈利伯顿公司内部调查人员展示的一系列字条。这些手写字条，有的是凯洛格公司的一位主管沃伊齐赫·乔登（Wojciech Chodan）与泰斯勒会面时记录的内容，他们讨论把泰斯勒6千万美元经费中的4千万支付给阿巴卡将军的可行的渠道。

尚不知道这笔贿赂是否支付了。但事实是1995年2月，尼日利亚给予KBR公司组合20亿美元的合同。LNG工厂很快就建成了。尼日利亚在1999年签署合同同意建立第二个厂，并于2002年再建2个厂，到2004年7月再建6个厂。KBR公司于1999年再次雇用泰斯勒作为律师，2001年又聘他保证新合同的顺利签署和实施，也确实把所有的合同都拿到手了。泰斯勒自1994～2004年年初总共获得KBR公司组合支付的费用有1.323亿美元之巨。

要不是因为一件不相干的事情，泰斯勒律师卷入该工程本来是不为外界所知的。四个公司组合之一的法国西尼布公司有一名雇员乔治·克莱默被法国政府以滥用资金罪起诉，而法国西尼布公司拒绝保护克莱默，因此他愤而对外把他知道的法国西尼布公司的肮脏勾当抖露出来，这就包括支付给泰斯勒的、用于保障在尼日利亚顺利签署LNG合同的费用。

这个事件使得法国和瑞士的官员开始调查泰斯勒在瑞士的银行账户。他们发现，泰斯勒把他收到的资金转到公司组合的总裁和分包商那里了。其中一个回扣是从泰斯勒的账户转500万美元到阿尔伯特J.“杰克”·史丹利那里，此人是M. W. 凯洛格公司的总裁，后来是哈利伯顿公司KBR部分的总裁。泰斯勒还转了250万美元到尼日利亚石油大臣丹·埃特以假名字在瑞士银行开设的账户上。另外的费用包括转到一个由凯洛格公司前总裁沃伊齐赫·乔登控制的账户上的100万美元，此人的手写字条证明公司付给了阿巴卡将军一笔贿赂以及将500万美元支付给一位德国LNG项目的分包商以换取“信息和建议”。

2004年6月，所有这些公之于众之后，哈利伯顿公司旋即解雇了杰克·史丹利，严厉整顿了与泰斯勒的长期关系，要求在尼日利亚的其他三家公司组合也这样做。美国司法部更是组建了一支庞大的陪审员队伍调查哈利伯顿公司是否通过其子公司KBR公司，涉嫌违反《国外腐败实施法案》。2004年11月，司法部扩大调查范围，着手调查包括与尼日利亚化肥厂有关的，20世纪80年代在杰克·史丹利领导下凯洛格公司参与的问题。2005年3月，司法部仍在调查史丹利是否涉嫌与对手协同竞标，并在某些外国建筑工程上试图固定价格。

资料来源：R. Gold and C. Flemming, "Out of Africa. In Halliburton Nigeria Inquiry, a Search for Bribes to a Dictator," *The Wall Street Journal*, September 29, 2004, p. A1; R. Gold, "Halliburton to Put KBR Unit on Auction Block," *The New York Times*, January 31, 2005, p. A2; T. Sawyer, "Citing Violations, Halliburton Cuts off Former KBR Chairman," *ENR*, June 28, 2004, p. 16; and D. Ivanovich, "Halliburton: Contracts Investigated," *Houston Chronicle*, March 2, 2005, p. 1.

案例讨论题

1. 由杰弗里·泰斯勒支付给尼日利亚政府官员的贿赂在《国外腐败实施法案》的条款下能否被

视为教促费或加速费?

2. 不管泰斯勒支付的费用是否符合法律，你认为KBR公司雇用他做中介是理智的行为吗?
3. 假设在知晓尼日利亚阿巴卡政府的腐败情形后，凯洛格公司和后来的KBR公司是否应该有合适的政策来应对贿赂和腐败？应该是什么样的政策呢?
4. 凯洛格公司一旦知晓保障合同成功必须支付贿赂时，是否应该远离尼日利亚的LNG工程?
5. 有证据表明前M. W. 凯洛格公司的总裁（后来的KBR总裁）杰克·史丹利从泰斯勒律师处拿了回扣。至少另一位前凯洛格公司的雇员沃伊齐赫·乔登也拿了回扣。这能说明凯洛格公司或KBR公司的道德氛围是什么性质的?
6. 哈利伯顿公司是否应该说明它是否清楚其KBR部门运用贿赂获得尼日利亚的买卖？一家公司和其主管应在多大程度上对下属公司经理不道德的行为负责，尤其是许多不道德行为在下属公司被哈利伯顿公司兼并之前就开始运作了?

第三部分

跨境贸易与投资

第5章

国际贸易理论

学习目标

1. 理解国家间进行贸易的原因。
2. 了解国与国之间贸易流的不同理论。
3. 理解为什么众多经济学家认为国家间的自由贸易会改善所有参与贸易体系国家的经济条件。
4. 熟悉这一论点，即认为政府在促进某些行业的国家竞争优势上可采取积极态度。
5. 理解国际贸易理论在商业运营中的重要意义。

开篇案例　信息技术方面的国际贸易与美国经济增长

美国创新型企业发明了当今我们使用的大多数信息技术，包括电脑和通信硬件、软件与服务。20世纪六七十年代，信息技术的行业由IBM公司和DEC公司等引领，它们开发了电脑最初的主要框架和中程的电脑。到20世纪80年代，电脑行业的增长点转移到个人电脑上，而英特尔、苹果、IBM、戴尔和康柏公司的发明创造帮助开发了大规模的市场。然而，美国这个特殊的行业也发生了一些变化，它开始把硬件生产转移到海外。

20世纪80年代初，像DRAMs记忆芯片这类电脑的“商品零件”的生产被转移到低成本的日本，之后又转到中国台湾地区和韩国。很快，硬盘驱动、显示屏、键盘、电脑鼠标以及一系列其他的零部件都由外国制造商外包生产。2000年年初，美国工厂只专门生产高附加值的零件，比如英特尔公司生产的微处理器和最终组装。（戴尔公司在北美的两个厂组装个人电脑）。两个零件里就有一个是在海外制造的，因为国外的成本很低廉。政客和新闻记者总会挤出很多的言论，对美国经济的这种趋势做出负面的解读。评论家的观点是，信息技术行业的高薪金的制造岗位被出口到外国生产厂商那里。

是否这种外包的趋势真的如评论家所说对美国经济不利？有证据证明，非也。最近的研究表明，生产全球化使得信息技术的硬件比不这样做便宜了20%。价格下降有力地支持了商家和家庭对信息技术和电器的投资。因为电脑越来越便宜，电脑在美国越来越普及。而信息技术快速的普及转变为更快的生产力增长，因为商家会使用电脑来提高效率。1995～2002年间，美国的生产力年增长2.8%，比历史纪录高很多。依据最近的结论，约0.3%的年增长要直接归功于因海外生产才有可能出现的信息技术硬件价格的下降。1995～2002年生产力年增加0.3%直接使美国国内生产累计增加2300亿美元。简而言之，美国经济以更快的速度增长正是因为信息技术硬件生产被转移到外国的外包厂商的缘故。

还有足够的证据证明，国际贸易造成的硬件降价使得相关的两个行业的就业率快速提

高，这两个行业就是电脑软件业和电脑服务行业。20世纪90年代，美国信息技术方面的工作岗位增长了22%，是整个国家经济就业职位增长的两倍，而此时正是信息技术制造业移向海外的时期。增长某种程度上归功于美国对电脑软件和服务的旺盛需求，也归功于海外厂商对软件和服务的需求，包括现在也制造大量硬件的外国厂商的需求。总之，从外国厂商处购买计算机硬件，而不是在美国国内生产对美国的经济有非常大的正面影响，其好处胜过了在制造方面失去就业职位的坏处。

资料来源：C. L. Mann, "Globalization of IT Services and White-Collar Jobs," *International Economic Policy Briefs*, Institute of International Economics, December 2003; A. Bernstein, "Shaking up Trade Theory," *BusinessWeek*, December 6, 2004, pp. 116-20; "Semiconductor Trade: A Wafer Thin Case," *The Economist*, July 27, 1996, pp. 53-54, and K. J. Stiroh, "Information Technology and the U. S. Productivity Revival," Federal Reserve Band of New York, January 2001.

5.1 引言

开篇案例的主题就是半个世纪以来出现了好几次的话题。有人认为自由贸易导致工作机会转移到海外，并最终产生更高的失业率和更低的生活水平。这些人看到美国信息技术公司把制造业的工作转移到制造成本低的其他国家，认为这无异于"掏空"了美国，扰乱了美国的发展。但国际贸易这一派的经济学家认为，自由贸易最终会惠及所有参与自由贸易体系的国家。持此观点的人承认，有些个人会因为自由贸易的关系有些损失，但他们还是认为，得大于失。

开篇案例提供了证据证明这个观点。如上所述，信息技术的硬件生产转向国外对美国经济产生了实在的利益。全球化的结果是，美国信息技术硬件的生产成本比将其转移到其他国家生产之前下降了20%。硬件价格的下降，促进了信息技术在美国的传播，从而提高了生产，使国民生产总值在1995～2002年间增加了2300亿美元。另外，容易获得廉价的信息技术有助于在电脑软件和服务业这两个行业创造新的工作岗位，1995～2002年间，这两个行业的就业率增长是全国就业水平增长的两倍。

围绕自由贸易的利益和成本的争论不仅仅是抽象的学术上的争论。国际贸易理论在过去50年间为许多国家的经济政策定下基调，是世界贸易组织形成的驱动器，也是欧盟、北美自由贸易协定这样的地区性贸易集团形成的驱动器。尤其是20世纪90年代，全球趋向更大规模的自由贸易。所以，理解这些理论和其对许多国家经济政治以及国际企业竞争环境的影响，是非常重要的。

本章的两个学习目标与此讨论有关。第一，学习一系列诠释国际贸易会使国家获益的理论。第二个目标就是解释我们在世界经济中观察到的国际贸易模式。我们主要关注对国与国之间货物和服务的出口和进口格局的解释。我们不关心国家间外国直接投资的相关内容，因为这个问题将在第7章讨论到。

5.2 自由贸易概述

这一章的开篇话题为重商主义。重商主义在16、17世纪得到传播，它宣扬国家应该同时鼓励出口和抑制进口。虽然重商主义是陈旧的、几乎丧失信誉的信条，但在现代社会它仍对许多国家的政治辩论和贸易政策有影响。下面我们会看到亚当·斯密的绝对优势理论。斯密的理论于1776年提出，它首次解释了为什么无限制的自由贸易对一个国家有好处。**自由贸易**（**free trade**）出现在政府试图不通过定额或责任对本国公民施加影响的情况下。公民可以从别国买东西，也可生产或销售产品给其他国。斯密认为市场机制的无形之手决定国家的进口和出口，而不是政府来决定。他的观点的含义是，这种自由贸易的状态对国家有最大的利益。斯密的理论

衍生出了两个附加的理论，一个是比较优势理论，由19世纪英国的经济学家大卫·李嘉图（David Ricardo）提出。这一理论是当代无限制自由贸易观点的知识基础。在20世纪，两位瑞典经济学家赫克歇尔和俄林（Eli Heckscher & Bertil Ohlin）通过提炼，李嘉图的理论得出赫－俄理论（Heckscher-Ohlin theory）。

5.2.1 贸易带来的好处

斯密理论、李嘉图理论和赫－俄理论最突出的一点是它们一致认同国际贸易有特殊的好处。人们一致认为有一些国际贸易是有好处的。比如，没有人会认为冰岛应该自己种橘子，冰岛可以从贸易中获得便利，它可以用它生产的产品（如鱼）以低价换取它不能生产的产品（如橘子）。这样，通过国际贸易，冰岛人的餐桌上除了有鱼还有了橘子。

斯密理论、李嘉图理论和赫－俄理论超出了一般人的常识，但要说明为什么参与国际贸易，尤其是参与自己国家能生产的产品的贸易活动，对国家有好处，就是个比较困难的事情。比如许多美国人认为美国消费者应该买美国生产的产品，尽量挽救美国人的工作，避免外国产品的竞争。许多其他国家的人也持有相似的民主主义情绪。

斯密理论、李嘉图理论和赫－俄理论告诉我们如果国民从他国购买某些在本国也能生产的产品，该国的经济就会获利。获利是因为国际贸易允许一国专门制造和出口一种在该国最有效率的产品，而进口那些在其他国家最有生产效率的产品。对美国来讲专门生产和出口商用喷气式飞机是很明智的，因为实现商用喷气式飞机有效率的生产所需要的资源在美国很丰富，如具有高技能的劳动力资源和切削刀具技术诀窍。另一方面，美国从中国进口纺织品也是明智之举，因为纺织品的有效率的生产要求相对廉价的劳动力——而廉价劳动力在美国并不占优势。

当然，一个国家的部分国民会认为这个经济论点不好接受。美国纺织业的公司和雇员的未来受到进口的威胁，他们努力劝说政府通过配额和高税赋来限制纺织品的进口量。虽然，这种进口控制会对特定的群体（像纺织企业和雇员）有好处，但斯密理论、李嘉图理论和赫－俄理论均认为这样的举动会伤害整体的经济，对进口的限制往往为国内的制造商着想，而没有考虑国内的消费者。见“另一个视角”中有关外包如何影响产品生产周期的内容。



另一个视角

向外寻找源头：把就业岗位放在正在增长的市场

美国知识型经济因为向外寻找劳动力资源而呈现中空状态，对此现象的另一种看法是，从发展中国家的发展进程这一角度来观察。对这些发展中国家来说，外包带来贸易上的好处。这是全球化正面的结果之一。跨国企业在自己市场做生意的同时，可以在它们要出售产品的市场确定生产地点。比如印度、菲律宾和中国在开发知识型劳动力的供应，而诸如英特尔和EMC这些公司向这些市场销售产品的同时，把一些研发、知识型活动就确定在这些市场进行，作为在当地树立形象的一个责任义务，既是更多地了解当地顾客的一种方式，也是建立可持续关系的一种途径。的确，这样节省成本费用，尤其在劳动力方面更是如此，但从长期来看，这种成本节省只是次要的。

5.2.2 国际贸易的模式

斯密、李嘉图和赫－俄理论也有助于解释我们在国际经济中观察到的国际贸易模式，模式的一些部分容易理解。气候和自然资源解释为什么加纳出口可可、巴西出口咖啡、沙特阿拉伯出口石油、中国出口龙虾，但观察到的许多国际贸易模式比较难解释。比如，为什么日本出口汽车、家用电器和机床？为什么瑞士出口化学品、医药品、钟表和珠宝？李嘉图关于比较优势的理论解释了劳动生产力在国际上的差异。更为复杂的赫－俄理论强调了生产因素（如土地、

劳力和资金）的比例和生产因素在生产某一特殊产品时所需的比例之间的相互作用。这个解释基于这样的设想，即国与国有着不同的生产要素的禀赋。对这一理论的测试表明，它对真实世界贸易模式的解释没有当初想象的那么强有力。

较早对赫－俄理论在解释现实中国际贸易模式方面的无能为力的回应，是产品生命周期理论。这一理论由雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）提出，该理论认为，大多数新产品在生命周期之初在它的发源国进行生产并出口。当新产品被国际广泛接受后，就开始在其他国进行生产。结果，该理论认为产品最终又通过进口回到原先的发明国来。

同样，在20世纪80年代，以保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）为代表的经济学家提出了著名的新贸易理论。新贸易理论强调在某些情况下，国家专门生产和出口特定产品，并不是因为该国要素的禀赋，而是因为在某些行业世界市场只能容纳有限数量的公司（该论点的例子是商用喷气式飞机这一行业）。在这些行业，先进入市场的公司建立了具有竞争力的优势，使后来的公司很难向其挑战。因而，观察到的国家间的贸易模式在某种程度上是由于某一国中几个有实力公司的能力抓住了先行者优势。美国在出口商用喷气式飞机方面占了主导地位，因为美国像波音公司这样的公司是世界市场最早的启动者。波音建立了竞争优势，而有着同等优势要素禀赋的国家的公司很难向其挑战（尽管欧洲的空中客车公司成功地做到了这一点）。

哈佛商学院的迈克尔·波特的研究与新贸易理论有关系，他最近提出了一个理论，试图解释一个特定国家在某些行业取得国际性成功的原因。我们把这一理论称为国家竞争优势理论。与新贸易理论家一样，波特除了要素禀赋以外，指出了国家要素（如国内需求和国内竞争）在解释一个国家为什么对特定产品的生产和出口享有主导地位中的重要性。

5.2.3 贸易理论和政府政策

尽管所有这些理论都赞同国际贸易对国家有益，但在推荐政府政策方面，它们并不一致。重商主义过分强调政府在促进出口和限制进口方面的参与能力。斯密理论、李嘉图理论和赫-俄理论部分赞同无限制自由贸易。无限制自由贸易的观点认为对进口的控制和对出口的鼓励（如补贴）都是自我消耗，导致资源浪费。另一方面，新贸易理论和波特的国家竞争优势理论被认为是支持政府对某些行业的发展提供有限度的干预我们将讨论有关这个被称为战略贸易政策的正、反两方面的意见，也看看有关无限制自由贸易观点的正反两方面意见（见第6章）。

5.3 重商主义

国际贸易的第一个理论出现在16世纪中叶的英格兰，被称做重商主义，这一理论强调黄金和白银是国家财富的主要支撑，对充满活力的商业是非常重要的。那时，黄金和白银是国家间贸易的流通货币。国家可以通过出口货物挣得金银，相反，从其他国进口货物会导致向这些国家流入金银。重商主义主要的原则是：保持贸易盈余对国家最为有益，即出口要多于进口。一国要想达到这一目的的话就得积累黄金白银且最终增加国家财富、威望和实力。英国重商主义作家托马斯·莫尔（Thomas Mun）在1630年写道：

> *增加财富和宝藏的一般手段是通过对外贸易，我们必须注意这一原则：我们每年卖出的价值要比我们买进的价值多。*[1]

重商主义的信条与这个想法一致，宣扬政府干涉达到贸易平衡的盈余。重商主义者在大宗贸易上无道德良心可言。他们举荐出口扩大化和进口最小化的政策。要达到这一目标，进口就受到关税和配额的限制，而出口则给予补贴。

重商主义信条本身的不一致性由古典经济学家大卫·休谟（David Hume）于1752年提出。按照休谟的观点，如果英格兰在与法国贸易平衡中盈余（出口多于进口）致使金银大量流入而

使国内货币供应激增，就会使英格兰产生通货膨胀。然而，在法国，金银的流出就有了相反的作用：法国货币量会紧缩，产品价格会下降。英法之间价格方面的变化鼓励法国人不买英国货（因为英国货更贵了），而会鼓励英国人买更多的法国货（因为法国货更便宜了）。其结果是英国贸易平衡的恶化和法国贸易平衡的改善，这种状况要持续到英国贸易平衡盈余消除后才会缓解。因此，休谟认为，从长远看，没有哪个国家能承受住贸易盈余，会像重商主义者想象的那样积累金银。

重商主义的缺憾是它视贸易为**零和博弈**（zero-sum game）。零和博弈指博弈中一个国家盈利而另一个国家受损。亚当·斯密和大卫·李嘉图都能说明这种方法的近视行为，并表明贸易是**正和博弈**（positive-sum game），即所有国家都能获益的一种状况。不妙的是，我们必须注意到重商主义还死灰复燃。许多国家的政治家都持有这一观点。此观点把政治权力与经济权力等同起来，把经济权力与贸易平衡中的盈余等同起来。因而，许多国家的贸易政策是在提高出口的同时限制进口。[2]

5.4 绝对优势理论

亚当·斯密在1776年出版了称得上是他里程碑式的书《国富论》，书中攻击了重商主义的零和博弈假设。斯密认为各国生产效率不同。在他的时代，英国是世界上最有效率的纺织品制造国，因为它拥有上乘的生产过程。而适宜的气候、良好的土壤和积累的经验使法国拥有世界最有效率的葡萄酒产业。英国人在纺织品生产上有绝对优势，而法国在葡萄酒生产上有绝对优势。也就是说，一国在某种产品的生产上有**绝对优势**（absolute advantage），是指它比其他任何国家在该产品的生产上更有效率。

按斯密的观点，国家应专门生产它们有绝对优势的产品，并用这些产品换取其他国家生产的产品。这表明，在斯密的时代，英国人应专门生产纺织品，而法国人应专门生产酒。英国通过向法国销售纺织品得到它所需要的酒。同样，法国可通过向英国销售酒换取英国的纺织品。斯密基本的观点是，只要你可以以更低的价格从别国买到产品，你就不要在本国生产该产品。斯密认为有绝对优势的国家专门生产某产品，会使买、卖双方国家都受益。

看看贸易在加纳和韩国之间起的作用。任何货物的生产（output）都需要资源（inputs），如土地、劳动力和资金。假设加纳和韩国都有同样数量的资源，且都可用来生产大米或可可。现假设每个国家都有200个单位的资源。在加纳生产1吨可可需10个单位的资源，1吨大米需20个单位的资源。因此，加纳能生产20吨可可0吨大米，或10吨大米0吨可可，或在这两个极端之间进行大米与可可的同时生产。加纳两种产品同时生产的不同比例以图5-1的*GG'*线表示，它被称为加纳的**生产可能性临界**（PPF）。同样假设韩国生产1吨可可需要40个单位资源，生产1吨大米需10个单位资源。韩国可以生产5吨可可0吨大米，或20吨大米0吨可可，或在两个极端之间同时生产两种产品，韩国生产比例上的不同用图5-1的*KK'*来表示，它是韩国的生产可能性临界。很显然，加纳在生产可可方面有绝对的优势。（在韩国生产1吨可可需要更多的资源。）同样，韩国在生产大米方面有绝对的优势。

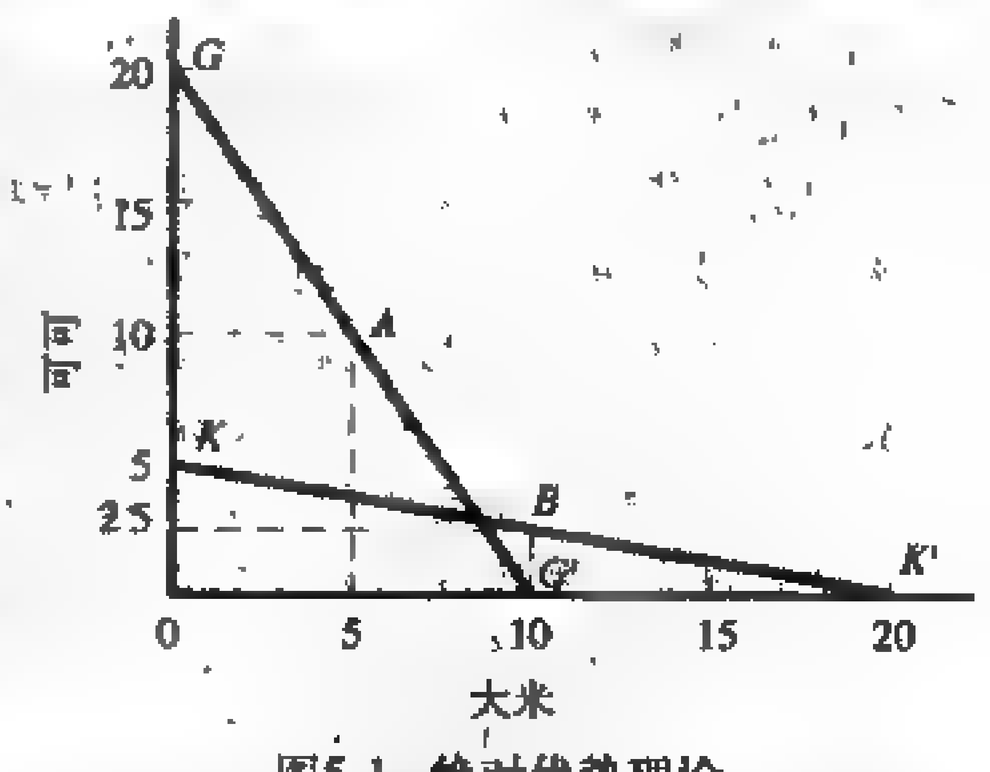


图5-1 绝对优势理论

现在假设一种情形，即两国都不进行贸易活动。每个国家用一半的贸易资源生产大米，一半用来生产可可。各国自己消费自己的产品。加纳能生产10吨可可和5吨大米（图5-1点*A*），而韩国能生产10吨大米和2.5吨可可。不进行贸易活动的

话，两国总的产量是可可12.5吨（加纳10吨加上韩国2.5吨）和大米15吨（加纳5吨和韩国10吨）。如果每个国家专门生产其有绝对优势的产品，再与缺乏产品的国家进行贸易活动，加纳就能生产20吨可可，韩国能生产20吨大米。因此，专业分工可以提高两种产品的产量。可可的产量从12.5吨增加到20吨，而大米的产量则从15吨增加到20吨。专业分工导致产量的增加量为可可7.5吨，大米5吨。这些数字在表5-1中列出。

表5-1 绝对优势与贸易中的获利

	可可	大米
生产1吨可可和大米所需资源		
加纳	10	20
韩国	40	10
无贸易情况下的生产与消耗		
加纳	10.0	5.0
韩国	2.5	10.0
总产量	12.5	15.0
专业化生产		
加纳	20.0	0.0
韩国	0.0	20.0
总产量	20.0	20.0
加纳用6吨可可换韩国6吨大米后的消耗		
加纳	14.0	6.0
韩国	6.0	14.0
专业化和贸易带来的消费增加		
加纳	4.0	1.0
韩国	3.5	4.0

通过参与贸易活动，用1吨可可换1吨大米，两国的生产者能消费更多的可可和大米。假设加纳和韩国以1比1的方法交换可可和大米，也就是说，一吨大米的价格与1吨可可的价格相等。如果加纳决定出口6吨可可给韩国，进口6吨大米的话，交易后最终可消费的是14吨可可和6吨大米，这就比专业化之前可多消费4吨可可和1吨大米。同样，韩国交易后可消费6吨可可和14吨大米，比专业化之前可多消费3.5吨可可和4吨大米。如此一来，由于专业化和贸易，可可和大米的产量都增加了，两国的消费者能消费更多的产品。因此我们说贸易是总体上为正和的博弈：所有参与国都获利。

5.5 比较优势理论

大卫·李嘉图把亚当·斯密的理论引申了一步，他探讨了如果一国在生产所有产品上都有绝对优势的话会出现什么局面？[2] 斯密的绝对优势理论表明这样的国家不会从国际贸易中获得利益。在李嘉图1817年的《政治经济学原理》中，他指出并非如此。依据李嘉图的比较优势理论，一国应该专门生产其最有效益的产品，而从外国购买不太有效率的产品，即使这一行为意味着从别国购买的产品并不比在本国生产更有效率。[3] 这似乎违反直觉。那就让我用一个简单的例子解释这个逻辑。

我们还用加纳和韩国的例子。这次假设加纳在可可和大米生产上都更有效率，也就是说，加纳在两个产品生产上都有绝对优势。在加纳生产1吨可可需10个单位的资源，1吨大米需$13\frac{1}{3}$个单位的资源。如果有200个单位的资源的话，加纳可生产20吨可可0吨大米，或15吨大米0吨可可，或生产可能性临界（见图5-2的*GG'*线）线上的任一个组合。在韩国需40个单位资源生产1吨可可，20个单位资源生产1吨大米。那么，韩国能生产5吨可可0吨大米，或10吨大米0吨可可，或生产可能性临界线上的任一组合（图5-2的*KK'*线）。假设没有贸易，双方都用一半资源生产大米，另一半资源生产可可，那么，加纳会生产10吨可可和7.5

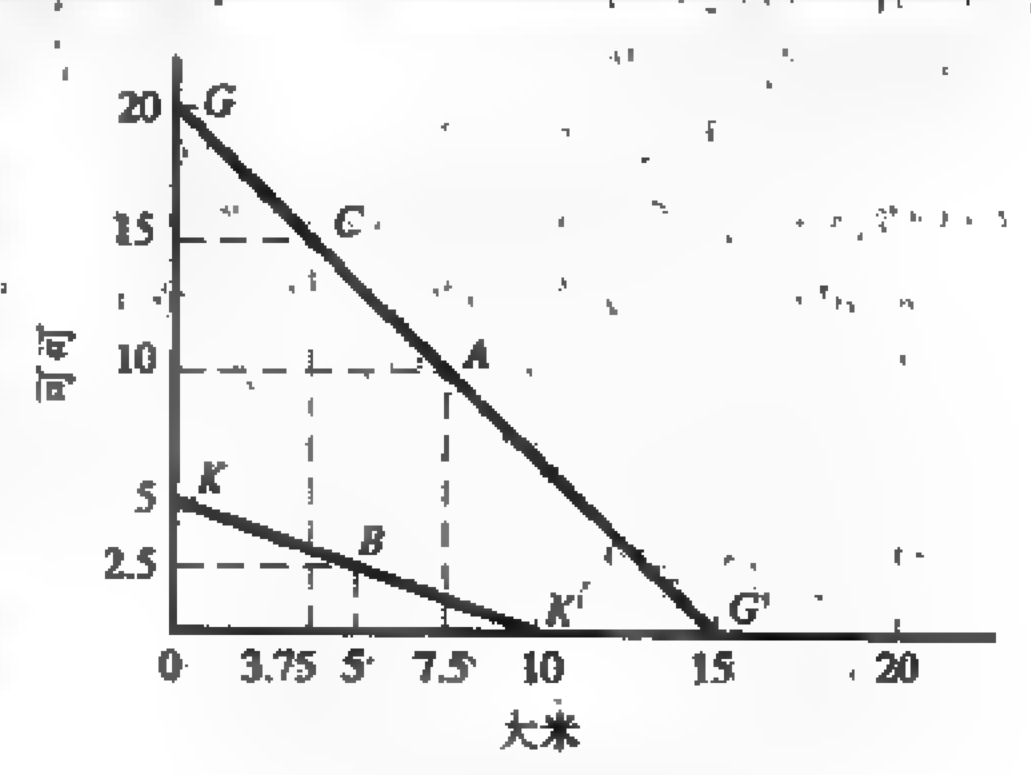


图5-2 比较优势理论

吨大米（见图5-2的点A），而韩国则生产2.5吨可可和5吨大米（见图5-2的点B）。

既然加纳在两种产品上都有绝对优势，它为什么要与韩国做贸易？

尽管加纳在两种产品可可和大米的生产上都有绝对优势，它只在可可生产上有比较优势。加纳能生产4倍于韩国的可可，但只能生产1.5倍于韩国的大米。相比来说，加纳在生产可可方面比生产大米更有效率。

不进行贸易的话，两国可可总产量为12.5吨（加纳10吨、韩国2.5吨），两国大米总产量为12.5吨（加纳7.5吨、韩国5吨）。没有贸易，各国只能消费自己的产品。参与贸易后，两国可以增加大米和可可的总产量，两国的消费者就能消费更多产品。

5.5.1 从贸易中获利

假如加纳利用比较优势生产可可，把产量从10吨提高到15吨。这样就用了150个单位的资源。剩下50个单位的资源生产了3.75吨大米（见图5-2的点C）。同时，韩国专门生产大米，生产10吨大米。大米和可可的总产量而今得以提高。专业化生产之前，可可总产量为12.5吨，大米12.5吨。现在变成15吨可可和13.75吨大米（加纳3.75吨、韩国10吨）。表5-2总结了产量的增长。

表5-2 比较优势与贸易中的获利

生产1吨可可和大米所需资源		
	可可	大米
加纳	10	13.33
韩国	40	20
无贸易情况下的生产和消耗		
	可可	大米
加纳	10.0	7.5
韩国	2.5	5.0
总产量	12.5	12.5
专业化生产		
	可可	大米
加纳	15.0	3.75
韩国	0.0	10.0
总产量	15.0	13.75
加纳用4吨可可换韩国4吨大米后的消耗		
	可可	大米
加纳	11.0	7.75
韩国	4.0	6.0
专业化和贸易带来的消费增加		
	可可	大米
加纳	1.0	0.25
韩国	1.5	1.0

不仅总产量增加了，而且两国现在都能从贸易中获利。如果加纳和韩国以1比1的方式交换可可和大米，两国都用4吨出口产品换4吨进口产品，两国都可比专业化生产和贸易之前消费更多的产品。如果加纳用4吨可可换取韩国4吨大米，它还剩下11吨可可，比专业化生产前还多1吨。另外，用4吨可可从韩国换来的4吨大米，加上本国自己生产的3.75吨，总共就有7.75吨大米，比交易之前多了1/4吨。同样，与加纳交换4吨大米之后，韩国还剩6吨大米，比专业化生产前要多。另外，它换来的4吨可可比专业化之前多了1.5吨。由于专业化生产和贸易，两国都增加了可可和大米的消费量。

比较优势理论传达的基本信息是，无限制的自由贸易比限制性的贸易创造更多的世界生产量。李嘉图的理论也认为，所有国家的消费者在没有贸易限制的情况下能消费更多产品。这种情况在生产任何产品都缺乏绝对优势的国家也是如此。比较优势理论表明贸易是总体上为正和的博弈，参与贸易的国家都获利。这样，该理论就为鼓励自由贸易提供了强大的理论基础。李嘉图的理论非常有影响，它一直以来是倡导自由贸易人士的主要理论武器。

5.5.2 资质与假设

自由贸易是普遍获利的这个结论从这样简单的模型得出是相当冒失的。我们的简单模型包括许多不现实的假设：

（1）我们假设世界上只有两个国家和两种产品。在现实世界中，有许多国家和许多产品。

(2) 我们假设不把两国间的运输成本计算在内。

(3) 我们假设不考虑不同国家资源价格的差异。我们没有涉及交换比例，而只是假设可可和大米以1比1的比例交换。

(4) 我们假设资源在一国内可以自由地从生产一种产品转移到生产另一种产品，现实生活并非总是如此。

(5) 我们假设回报与规模是成正比的，即加纳或韩国的专业化不影响生产1吨可可或1吨大米所需的资源量。在现实世界中，减少和增加专业化生产回报的情况都是存在的。生产一种产品所需的资源量会因国家专门生产该产品而减少或增加。

(6) 我们假设每个国家都有固定的资源储备，且自由贸易改变不了国家利用其资源的效率。这种静态的假设没有考虑到国家资源储备的动态变化，也没有考虑到由于自由贸易而导致的国家利用资源的效益上的动态变化。

(7) 我们假设在一个国家之内贸易对收入分配没有影响。

在这些假设条件下，是否自由贸易是相互获利的结论就会扩展到现实世界的众多国家、众多货物、必要的运输成本、不稳定的汇兑率、国际范围内变动的资源、专业化生产不定的回报以及动态的变化？尽管比较优势理论的外延超出了本书的范围，经济学家表明，从我们简单的模型得出的基本结果可以推广到生产不同产品的许多国家。[4]尽管有很多缺点，李嘉图模型的基本主张：国家要出口最有生产效率的产品，是得到具体数据支持的。[5]

然而，一旦所有假设不存在了，根据倾向于"新贸易理论"的经济学家的观点，赞同不受限制的自由贸易理论就失去了一些说服力。[6]我们将在本章的后面和下一章展开讨论这个问题。在最近进行的一个广泛讨论的分析中，诺贝尔奖得主经济学家保罗·萨缪尔森认为，与标准的解说相反，在某种情形下，比较优势理论预测富有的国家会因为把自由贸易转移到穷国而使其经济恶化。[7]下一节我们将探讨萨缪尔森的观点。

5.5.3 李嘉图模型的简单延伸

我们来看一看去掉上述简单的比较优势模型中的两个假设的效果。下面我们取消假设一个国家内的资源很自由地从一种产品的生产转移到另一种产品上，以及取消假设贸易不改变一国的资源储量或这些资源利用的效率。

1. 不可移动的资源

在简单的比较优势模型加纳和韩国的例子里，我们假设生产者（农民）能很容易地在地里一年种可可，一年种大米之间转换。这种假设在一些农产品上是可行的，资源却不能轻易地从生产一种东西转变为生产另一种东西，这样就会出现一些摩擦。比如，经济发达的国家，如美国，采用自由贸易体制通常意味着该国将不生产纺织品类的劳动密集型的产品，而生产知识密集型产品，如电脑软件或生物技术产品。尽管从整体看，国家会在这种转变中获利，但纺织品生产商则会倒闭。南卡罗来纳州的纺织工人或许不能给微软公司写软件程序，因此，转向自由贸易意味着他会失业或不得不接受一份差一些的工作，比如在快餐店工作。

资源不总是很轻易地从一种经济活动转移到另一种经济活动。这一过程也产生摩擦和人的痛苦。虽然该理论预测，自由贸易的利益以相当大的幅度超过付出的代价，但对于承受代价的人来说确实很不舒服。因此，政治上对自由贸易体系的反对总是来自那些工作最受威胁的人。在美国，纺织工人和纺织工会长期反对向自由贸易转变就是因为这一群体要失去很多。政府通常以帮助失业者进行培训的方式缓解向自由贸易转变的压力。转向自由贸易而引起的痛苦是短时期的现象，而一旦转变完成，从贸易中获得的利益则是既巨大又持久的。

2. 动态效果与经济增长

在简单的比较优势模型中，我们假设贸易活动不改变国家资源储备，也不改变其使用资源的效益。这种静态的假设不考虑由贸易产生的动态变化。如果解除这种假设，很明显向一个经

济体开放贸易很可能产生两种动态的盈利。[8]第一种，自由贸易会增加国家的资源储备，因为国外越来越多的资金和劳动力的到来使国内有很多资源可以利用。

第二种，自由贸易也会增加一个国家利用资源的效率。在资源利用上赢得效率是由几个因素产生的。例如，大规模生产的经济实体成为可能，因为贸易为国内公司扩展了整个市场的规模。贸易可以使国外更先进的技术为国内公司所用，而更先进的技术能增加劳动生产率和土地生产率（所谓绿色革命就对发展中国家的农业产量起这种作用）。开放经济去面对外国竞争，会刺激国内生产者寻找出路增加效率。这种现象再次出现在一度曾被保护起来的东欧市场，那里许多原先的国家垄断企业不得不提高工作效率，以便在世界市场中求生。

国家资源储备与资源利用效率的动态双赢将引起国家的生产可能性临界向外转移。图5-3表明，从PPF_1转移到PPF_2是由于自由贸易产生的动态盈利。向外转移的结果是，图5-3表示的国家能比自由贸易之前生产更多的这种产品。该理论表明使一个经济体向自由贸易开放不仅会引起早先讨论过的那种静态盈利，还会带来刺激经济发展的动态盈利。如果确实如此，支持自由贸易的论点就强大多了。但前面也提到了，20世纪著名的经济理论学家保罗·萨缪尔森认为在有些情形下，动态盈利导致的结果并不很乐观。

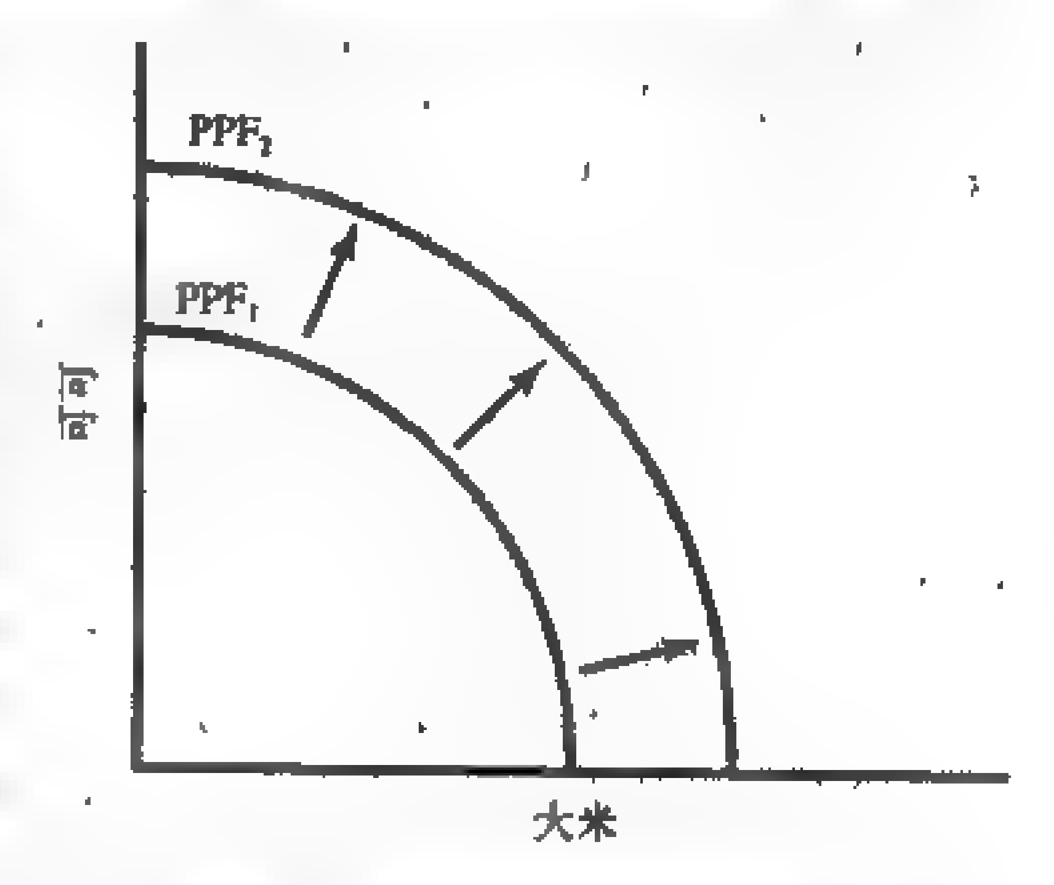


图5-3 自由贸易对PPF的影响

3. 萨缪尔森的评论

萨缪尔森的评论密切注视富国（如美国）与穷国（如中国）进行自由贸易时会发生什么，中国进入自由贸易体制后生产力快速提高（在穷国使用资源具有动态的盈利效益）。萨缪尔森模式认为在这种情况下，美国消费者购买从中国进口的低价格的产品，不足以对美国经济产生盈利效果，尤其当自由贸易的动态效果是使美国实际工资的降低的话。萨缪尔森在接受《纽约时报》采访时强调："能够在沃尔玛买到便宜20%的日用品并没有弥补（美国）工资的损失。"[9]

萨缪尔森还说，他尤其关心服务性工作岗位移到海外的能力，这些行业传统上在国际上并不是流动的，比如软件杀毒、呼叫中心的工作、会计工作，甚至MRI扫描医疗诊断（见下文的"国家聚焦"）。近年来通信技术的进步使得这些工作移到海外成为可能，从而有效地扩大了这些工作的劳动力市场，使印度、菲律宾和中国这些国家中的受教育的人口获益。随着受过良好教育的外国劳动力的生产力水平的快速提高，萨缪尔森认为，美国中产阶级的工资水平将降低，就类似大规模的移民涌入之时发生的情形，这或许还会抵消国际贸易带来的好处呢。

尽管这么说，萨缪尔森承认自由贸易在历史上使富国受益（以下数据可以证明这一点）。另外，他认为，如果引入保护主义的政策（如贸易壁垒）以使美国未来免于受到自由贸易在理论上可能带来的伤害，可能会出现一种比预防疾病还要糟糕的情形。

一些经济学家很快就打消了萨缪尔森的担忧。[10]他们没有质疑他的分析，而是指出，实际情形是，发展中国家没有形成那种足以导致萨缪尔森模式中不利情形出现的劳动力技术水平，也就是说，它们的获利空间很快就会缩小。援引一位持此观点的人的话："印度和中国将涌现3亿掌握复杂深奥赌博技能的国民，这些国家的教育机构将面临巨大的困难。[11]"正如反驳中表示的那样，萨缪尔森的才华很令人尊敬，所以他的著作无疑会在未来的日子里受到广泛的争议。

国家聚焦

美国白领的工作职位转移到海外

经济学家长期认为，自由贸易让所有参与到自由贸易体系中的国家都获益，但随着全球化浪潮席卷美国经济，许多人就质疑这个论断是否正确，尤其是因为全球化的浪潮而失去工作的那些人。对过去20多年的假设是，伴随着自由贸易的是低技术的、蓝领制造业的工作岗位从美国这样的富国转向了低工资的国家，如纺织业移向了哥斯达黎加，运动鞋制造业移向了菲律宾，钢铁业移向了巴西，电子产品移向了马来西亚等等。正当许多观察家悲叹美国制造业被掏空了的时候，经济学家认为涉及知识经济的高技术、高工资的白领工作岗位会留在美国本土。有人会反驳说电脑会在马来西亚组装，但电脑仍由高技能的美国工程师在美国硅谷设计。

最近有人质疑这个论断，他们的依据是：2000年后全球经济放缓，公司盈利业绩下滑，因此，许多美国公司就把知识技能性的白领工作岗位转到发展中国家以节省部分成本。20世纪90年代经历了一段长期的经济繁荣，美国银行必须与其他组织竞争，以争夺信息技术方面的稀有专家，使这些人的年薪涨到10万美元。但随着商业压力的来临，2002～2003年年初，该银行从25 000个美国本土的强大的信息技术岗位中削减了5000。削减的部分岗位被转到印度，美国1小时的人工成本为100美元，而在印度只要20美元就可以了。

美国银行缩编的受益者是印度班加罗尔的信息系统技术有限公司，该公司的250位工程师在为这家银行进行信息技术应用的开发工作。该公司的另外一些雇员则在忙着为美国加州的绿点抵押公司的家庭贷款项目编程。而在附近的另一家印度公司——微普罗有限公司里，5位放射学专家每天要通过网络为美国马塞诸塞州总医院解读30 个CT成像图片。在另一家印度班加罗尔的公司里，工程师一年挣1万美元为美国德州器材公司设计世界顶尖的半导体芯片。印度不是唯一一个受惠于这种变化的国家。美国大型管理咨询与信息技术公司埃森哲公司，就把5000个软件开发和会计工作的岗位移到了菲律宾，宝洁公司也在菲律宾雇用了650名专业人士为公司准备全球税务的回是事务。这项工作以前都是在美国完成的，现在是在马尼拉完成；只是最后才上交到美国的地方税务权力机关那里，而其他国家则在当地完成。

有些建筑方面的工作也被外包到低成本的地区。一家总部设在美国加州的建筑公司，弗劳尔公司在菲律宾、波兰和印度雇用了约1200位工程师和绘图员，把工业设施的设计方案变为详细的说明书。弗劳尔公司为沙特阿拉伯化学工厂设计时，雇用了200名年轻的菲律宾工程师即时地通过互联网与年薪90万的美国、英国的行业精英进行协作，而他们的年薪却不到3000美元。弗劳尔公司为何要这样做？公司说，答案很简单，这样做会使项目成本降低约15%，使得公司在全球建筑设计市场上有成本上的竞争优势。

外包这样的技术岗位的公司明显从低成本上获益，因而强化了其竞争力并使其在全球市场上获得更大的利益。美国消费者从全球外包导致的低价格上受益。印度、菲律宾这样的发展中国家因具有大量的受过良好教育和掌握技能的（全球标准的）低成本劳动力也同样受益。社会尽怀疑，美国经济会不会因高技术和高薪水的工作岗位外流而受损？全球外包的趋势最终会不会打压国内白领雇员的薪水？一旦这种情况出现，难道对美国的整体经济就没有负面影响吗？

资料来源：P. Engardio, A. Bernstein, and M. Kripalani, "Is Your Job Next?" *BusinessWeek*, February 3, 2003, pp. 50-60; "America's Pain, India's Gain," *The Economist*, January 11, 2003, p. 57; and M. Schroeder and T. Aeppel, "Skilled Workers Mount Opposition to Free Trade, Swaying Politicians," *The Wall Street Journal*, October 10, 2003, pp. A1, A11.

4. 贸易与增长之间关系的证据

许多经济研究关注贸易与经济增长的关系问题。[12] 综合概括这些研究表明，正如比较优势理论预测的那样，采取更开放的国际贸易姿态的国家比那些对外关闭贸易的国家享有更高的经济增长率（开篇案例中证明了贸易与增长之间有关系）。杰弗里·萨克斯与安德鲁·沃纳创立

了一个评估标准，评判一个国家国际贸易到底有多“开放”，并关注“开放”与经济增长的关系，列举了100多个国家1970～1990年间的数据。[13]他们的发现报告如下：

我们发现开放与增长之间有很紧密的关联，既包括发展中国家也包括发达国家。在发展中国家中，开放的国家年经济增长率为4.49%，而封闭的国家的年增率为0.69%。在发达国家中，开放的国家年增长率为2.29%，而封闭的国家的年增长只有0.74%。[14]

20世纪90年代后期，瓦克奇和韦尔奇更新了萨克斯和沃纳的数据，他们发现1950～1998年间，实行自由贸易体制的国家的平均年增长率比没有实行自由贸易开放时的平均年增长率高1.5%。[15]这一研究的结论很明确：

采取开放经济且实行自由贸易，你的国家不久就会得到更高的经济增长率作为回报。更高的增长将提高收入水平和生活水平。这最后一点最近被一项研究证实，该研究关注贸易与收入增长之间的关系。该研究的研究人员杰弗里·福兰克尔和大卫·罗默发现平均来算，国家贸易在其国内生产增加1个百分点，就使个人收入增加至少0.5个百分点。[16]

一个经济体在国际贸易重要性上每增长10%，平均收入水平将上升至少5%。尽管采取自由贸易体制会导致短期调整的代价，但从长远来看贸易会产生更大的经济增长和更高的生活水平，正如李嘉图的理论引导我们期望得到的结论一样。[17]

5.6 赫克歇尔–俄林理论

李嘉图的理论强调比较优势产生于生产效率的不同。因此，加纳是否在可可生产上更有效率取决于它利用资源的生产效率如何。李嘉图认为国家间劳动生产效率的差异支持比较优势的概念。瑞典经济学家埃里·赫克歇尔（1919）和贝蒂尔·俄林（1933）提出比较优势的不同解释。他们认为比较优势是由国家要素禀赋而引起的。[18]**要素禀赋**（factor endowment）指国家拥有土地、劳力、资金等资源的程度。各国有不同的要素禀赋，而不同的要素禀赋解释要素成本上的差异，某种要素越丰富，其成本越低。赫－俄理论预言国家会出口并充分利用那些当地丰富的要素，而进口并充分利用那些当地缺乏的要素。赫－俄理论试图解释我们看到的世界经济国际贸易格局。与李嘉图理论相同的是，赫－俄理论认为自由贸易是有益的。与李嘉图理论不同的是，赫－俄理论认为国际贸易格局是由要素禀赋的差异决定的，而非生产效率的差异。

赫－俄理论也得到普遍认同。如美国长期以来是农业产品的出口大国，某种程度上反映了其拥有大范围的可耕地。相反，韩国在出口劳动密集型产品方面很出色，如纺织品和鞋类。这反映韩国在低成本劳动力方面很丰富。美国相对缺乏大量低成本劳力，就成了这些产品主要的进口国。请注意重要的是相对的禀赋，而非绝对的禀赋。一国可能会比另一国拥有绝对量更大的土地和劳力，但相对丰富的资源只有其中的一个。

列昂惕夫悖论

赫－俄理论在国际经济中是最有影响的理论之一。大多数经济学家更青睐赫－俄理论，甚于李嘉图理论，因为它不怎么做简单的假设。它主要依据对经验的测试。测试是从1953年瓦西里·列昂惕夫（1973年诺贝尔经济学奖得主）出版的一份著名研究报告开始的。许多测试对赫－俄理论的合法性提出疑问。[19]列氏假设，因为美国与别国相比资金很丰富，美国会是个资金密集产品的出口国，劳动密集型产品的进口国。但令他吃惊的是，他发现美国出口产品比美国进口产品还缺乏资金密集型特点。因为这一结论与理论预测上不符，它就成了有名的列昂惕夫悖论。

没有人知道我们研究列氏悖论的真正原因。一个解释是美国在制造新产品或者利用创新技术制成产品上有特殊的优势。这些产品或许不如技术成熟、适宜大规模生产的产品的资本密集性高，因此，美国会出口那些需要大量技术劳力和创新企业家精神的产品，而进口一些需要大量资金的庞大制造品。近来更多的经验研究对这个观点给予了确认。[20]然而，最近利用许多国

家的数据对赫－俄理论进行测试时，确认了列昂惕夫的悖论的存在。[21]

这就使经济学家陷入困境。他们在理论依据上更倾向赫－俄理论，但该理论对现实世界国际贸易格局的预测比较糟糕。而被他们视为局限性太强的李嘉图的比较优势理论，事实上在预测贸易格局上更为准确。解决困境的方法可以是回到李嘉图的观点，即贸易格局在很大程度上是由各国生产效率上的差异引起的。有人会说美国出口商用飞机，进口纺织品并不因为其要素禀赋特别适合飞机制造而不适合纺织品制造，而是因为美国生产飞机比生产纺织品更有效率。赫－俄理论中关键的假定是各国的技术水平是一样的，实际并非如此，技术上的差别会导致生产率上的差别，进而左右着国际贸易的模式。[22] 日本在20世纪70年代和80年代汽车出口的成功，不仅依靠相对较雄厚的资金，而且依靠其创新的制造技术的发展才使其获得了比其他也有雄厚资金的国家更高的汽车生产方面的生产力水平。最近经验主义的论述表明，这种理论解释或许正确。[23] 最新的研究——控制住各国在技术上的区别——表明国家确实在出口那些能充分利用当地富有要素的产品，而进口那些当地缺乏相应要素的产品，也就是说，一旦生产力的技术方面的影响被控制住后，赫－俄理论似乎获得预期的说服力。

5.7 产品生命周期理论

雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）在20世纪60年代中期提出产品生命周期理论（The product life-cycle theory）。[24] 弗农的理论基于对一种现象的观察，即20世纪的大部分时间里，世界新产品的很大一部分是由美国公司开发，并且首先在美国销售（如大规模生产的汽车、电视、傻瓜照相机、复印机、个人电脑和半导体芯片）。为了解释这一现象，弗农认为财富和市场规模强烈地刺激美国公司开发新的消费产品。另外，劳动力的高成本促使美国公司开发节省成本的新工艺过程。

新产品由美国公司开发且最初在美国市场销售并不意味着产品一定要在美国生产。产品可以在低成本的外国生产，再出口到美国。但弗农认为大多数新产品最初是美国生产的，早期的公司当初相信，生产设备最好与市场距离不要太远，距离公司决策中心也不要太远，以避免新产品推出时出现的不确定性和本身固有的风险，而且对多数新产品的需求不是基于价格。因而，公司对新产品要价相对很高，也就不必在别的国家寻找低成本生产基地了。

弗农接着说，在一种新产品生命周期的早期，需求量在美国开始迅速增加，而其他发达国家的需求被限制在高收入人群中。其他发达国家最初有限的需求量不足以让这些国家的公司也开始生产这种新产品，但它确实使美国向这些国家出口成为必要。

随着时间的推移，在其他发达国家开始增加对新产品的需求（如英国、法国、德国和日本）。正因如此，这就使外国的生产商为自己国家的市场生产成为有利可图的事情。另外，美国公司也在需求不断增加的发达国家建立生产设施。结果，在其他发达国家的生产逐渐限制了美国出口的潜力。

随着美国的市场和其他发达国家的市场日趋成熟，产品也日趋标准化，价格就成了主要的竞争武器。当这种情况出现时，成本因素逐渐在竞争中占据更主要的位置。在劳动力成本低于美国的一些发达国家的生产商（如意大利、西班牙），而今能向美国出口了。

如果成本压力变得更大，生产过程就不会停留在那里。美国失去优势的周期在其他发达国家再次重复，而发展中国家（如泰国）逐渐获得超过发达国家的生产优势。全球化生产的所在地转而从美国转向其他发达国家，再从这些国家转向发展中国家。

随着时间的推移，生产逐渐集中于低成本的国外地点，美国从产品出口国转变成了产品进口国。这些动态在图5-4中表现出来，标明美国、其他发达国家和发展中国家不同时期的生产和消费的增长情况。

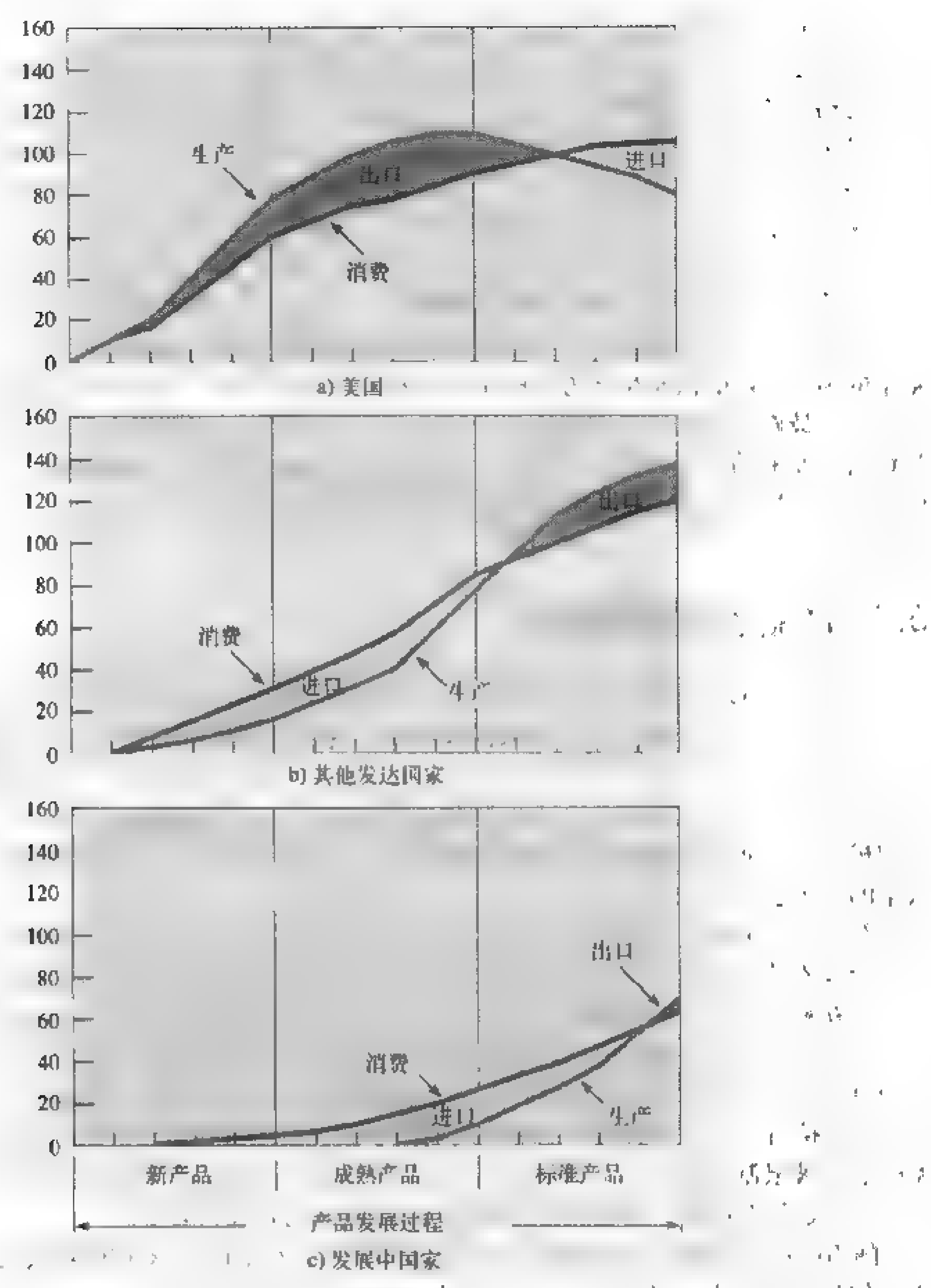


图5-4 产品寿命周期理论

评价产品生命周期理论

从历史上看，产品生命周期理论对国际贸易格局做出了准确的解释。如光电复印机这个产品在20世纪60年代初在美国由施乐公司开发并首先对美国用户出售。施乐公司从美国出口光电复印机到日本及西欧发达国家。随着这些国家需求量上升，施乐公司开始合资经营在日本建立生产基地（富士－施乐）及英国生产基地（Rank－施乐）。另外，一旦光电复印机的专利失效，其他外国竞争者开始进入市场（如日本的佳能公司、意大利的好利获得公司）。其结果是美国的出口减少了，而美国用户开始从低成本的外国渠道尤其是日本购买部分复印机。近来，日本公司发现，在本国制造光电复印机太昂贵，因此它们开始把生产转向新加坡、泰国这些发展中国家。美国和其他发达国家（如日本、英国）从光电复印机的出口国转变成进口国。这种复印机的国际贸易格局的转化与产品生命周期理论的预测是一致的，该理论明确解释了成熟行业迁

移出美国，进入低成本聚集地。

然而，产品生命周期理论也不是完美无缺的。从亚洲和欧洲来看，弗农关于大多数新产品是在美国开发和推出来的观点，似有民族中心主义之嫌。的确，1945～1975年间，大部分新产品是在美国诞生的，但还是有些例外。近年来，这种例外似乎越加普遍。许多新产品出自日本（如：可视游戏机）或欧洲（如：新无绳电话）。更重要的是，随着全球化和世界经济一体化的进程加速（第一章探讨的内容），大量新产品而今几乎同时在美国、日本和先进的欧洲国家被推出来（如：膝上电脑、音乐光盘、数码相机）。这会导致全球化分散的生产，尤其新产品的部件会在综合要素成本和技能最适宜的地方生产（正如比较优势理论预言的那样）。虽然弗农的理论在解释美国在很短的期间在全球占主要地位的国际贸易模式方面很有用，但它与当今世界的关联是有限的。

5.8 新贸易理论

新贸易理论出现在20世纪70年代，当时一些经济学家认为公司获得规模经济的能力对国际贸易有重要的影响。**规模经济**（economies of scale）是与大规模产出相关的单位成本下降。规模经济有几个源头，包括在量大的情况下扩展固定成本的能力和大量的厂商使用专业化的雇员和生产力强的设备而不是非专业化人员和设备的能力。规模经济在很多行业是成本降低的主要手段，包括电脑软件、汽车、药品、飞机和很多其他产品。比如，微软通过扩展开发新Windows操作系统的固定成本的方法来实现规模经济，达到10亿美元的收入，超过1亿个左右的个人电脑上面都安装了这个新系统。还有，汽车公司通过在流水线上大量生产汽车实现规模经济，在这个流水线上每个雇员有专门的岗位。

新贸易理论有两个要点：第一，通过其对规模经济的影响，贸易能增加货物的种类，供消费者挑选，并降低货物的平均成本。第二，对那些产出量要求规模经济的行业，代表相当份额的世界需求，全球市场只能够支持很小数量的企业。因此，世界贸易在某些产品上是由最早生产这些产品的公司主导着。

5.8.1 增加产品种类和减少成本

先想象一个没有贸易的世界。对于规模经济很重要的行业来说，无论是一国能生产的货物的品种，还是生产的规模都受到市场的局限。如果一国的市场很小，就不足以使生产者意识到在某种产品的生产上实现规模经济。因而，那些产品可能不会被生产，从而限制了消费者选择的品种。商家也有可能会生产这些产品，也有可能实现规模经济，但因需求量太少，单位成本和价格就会相对较高。

现在考虑的是国家间互通贸易的情形。单个国家的市场被融入了一个更大的世界市场。市场规模因为贸易的缘故得到了扩大，因而单个公司更可以获得规模经济。新贸易理论的含义是，与没有贸易活动时相比每个国家能够专业化生产更小范围的产品。而通过向其他国家购买本国不生产的产品，每个国家能同时增加产品的种类以适应消费者的需求，并且降低产品的成本，因此，贸易活动为双方都提供盈利，即使国家间在资源禀赋或技术水平上没有什么差别。

假设有两个国家，每个国家的市场年消化汽车的量为100万台。通过贸易活动，这两个国家能创造200万辆车的共同市场。因为在这个共同市场比在单一市场更有可能实现规模经济，公司能生产更多品种和型号的车子，且成本更低廉。例如，对跑车的需求在单一国家市场为55 000辆，而要实现相当的规模经济，每年的产量至少要有10万辆。同样，对微型车的需求在单一市场为8万辆，而要实现相当的规模经济，每年的产量至少要有10万辆。面对有限的国内市场需求，每个国家的公司会决定放弃生产跑车，因为生产的成本在生产数量很少的情形下太

昂贵。尽管他们会生产微型汽车，而成本和价格会比获得相当规模经济的情形要高得多。一旦两国决定进行贸易活动，其中一国的公司会专门生产跑车，而另一国家的公司会生产微型汽车，11万辆跑车和16万辆微型汽车的总需求使得每个公司都可以实现规模经济。在此情况下，消费者会获得在国际贸易之前不会有的产品（跑车），同时还可以低价格获得另一产品（微型汽车），该产品在国际贸易之前不可能以最有效率的规模进行生产。贸易是互惠的，因为贸易要求生产的专业化、规模经济、产品品种的多样化生产和低价格。

5.8.2 规模经济、先行者优势和贸易形式

新贸易理论的第二个主题是，我们这个世界经济的贸易格局是规模经济和先行者优势的结果。**先行者优势**（first-mover advantage）指因先行进入某一行业而获得的经济和战略上的优势。[25]

在后来者之前获得规模经济的能力，并且从低成本结构中获利是一个重要的先行者优势。新贸易理论认为对那些需要相当规模且占了世界需求很大比重的产品来说，先行者能获得规模成本的优势，而后进入者几乎很难与之抗衡。因此，这些产品的贸易格局会反映先行者优势。国家会主导某些产品的出口，因为规模经济对这些产品的生产很重要，还因为坐落在这些国家的公司最先获得规模经济，已具有先行者优势。

例如：商业航空业，在航空业，相当的规模经济来源于把新喷气式飞机研发的固定成本通过大量的销售进行平摊的能力。空中客车公司花费了约140亿美元开发有550个座位的超巨型喷气式飞机A380。为了补偿庞大的成本和使收支平衡，空中客车公司至少要卖出250架A380飞机才行。如果该公司能售出350多架A380飞机，这显然就是一项盈利的投入。而20年间对这款飞机的总需求是400～600架，因此全球市场只能使一家超级巨型喷气式飞机的制造商获利。这就会导致欧盟主导超大型喷气式飞机的出口，主要是因为空中客车公司，首先生产出550座的喷气式飞机并实现了规模经济。其他的有潜力的制造商，像波音公司，会被市场屏蔽，因为它们缺乏空中客车公司拥有的规模经济。空中客车公司因为领先市场，抓住了以规模经济为基础的先行者优势，使对手很难匹敌，从而使欧盟成为超大型喷气式飞机的主要出口商。

5.8.3 新贸易理论的含义

新贸易理论有重要的含义。该理论表明，国家之间会从贸易中获利，即使它们在资源禀赋或技术上没有差异。贸易允许一个国家专门生产某种产品，获得规模经济从而降低生产成本，而从其他专门生产那些产品的国家购买本国不生产的产品。通过这一机制，每个国家适合消费者挑选的产品种类增加了，产品的平均成本会下降，价格随之下降，节省出资源生产其他的产品和提供服务。

新贸易理论还认为一个国家主宰一种产品的出口只是因为它运气好，拥有一家或几家先行生产该产品的公司。因为它们能够获得规模经济，行业的先行者们会锁定世界市场并阻碍后来的进入者。先行者从不断增长的回报中获得利益的能力对进入者产生了阻碍。在商用飞机行业，波音公司和空中客车公司已经在该行业获得了规模经济的事实阻止了新公司的进入，从而强化了美国和欧洲在中型和大型商用喷气式飞机贸易上的主要地位。它们的主导地位还会被进一步增强，这是因为全球的需求量不足以使该行业的另一个生产商盈利。因此，尽管日本公司也许能够在该市场中参与竞争，但它们决定不进入该行业，而把自己作为主要生产商的主要合同商（日本三菱重工就是波音777和787项目的主要合同承包商）。

新贸易理论与赫－俄理论有所不同，赫－俄理论说明一国在出口某产品上占主导地位是因为其特殊的在制造过程中的要素禀赋。因而，新贸易理论家们认为美国在商用喷气式飞机的出口方面领先，不是因为它有制造该产品的更优越的要素禀赋，而是因为该国拥有先行进入该行业的公司之一——波音公司。波音公司是美国的公司。新贸易理论与比较优势理论是一致的。因为规模经济导致生产力的增加，新贸易理论被认同为比较优势的重要根源。

这个理论在解释贸易模式上有很大用处。经验学派似乎支持这一理论的预测：贸易提高一个行业内生产的专业化水平，增加产品的种类供消费者选择，从而导致更低的价格。[26] 就国际贸易而言，一项由哈佛大学的商业历史学家阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chalder）进行的研究表明，先行者优势的存在是某些行业的公司占主导地位的一个重要因素。[27] 公司的数量在许多全球性产业里是很有限的，如化工行业、重型建筑机械行业、重型卡车行业、轮胎业、家用电子产品业，喷气式发动机行业、电脑软件业等等。

或许新贸易理论最具争议的一点是它导致政府介入和战略贸易政策的推出。[28] 新贸易理论家强调运气、企业家精神和创新在先行者优势中所起的作用。这一观点解释了波音公司何以成为商用喷气式飞机制造业的先行者，而不是英国的德哈维兰公司（Dehavilland）、霍克·斯利公司（Hawker Siddely）或荷兰的福克公司（Fokker），这些公司当初都是有机会的，但波音公司最终因运气和创新意识取胜。波音公司的运气在于德哈维兰公司的"彗星号"喷气式飞机虽然早波音公司第一架喷气式飞机707型飞机两年推出，但被发现有很多严重的技术缺点，因而受到了严重打击。若德哈维兰公司当初没出现那些严重的技术错误，英国现在可能成为世界商用喷气式飞机的最大出口国了。波音公司的创新表现在制造商用喷气式飞机方面所要求的技术方法的独立开发上。一些新贸易理论家指出，波音公司大部分的研发费用都是由美国政府支付的，707型飞机则是派生于政府资助的军事项目（空中客车公司进入该行业也受到了政府相当大的补贴）。只有通过聪明、审慎地运用补助的方法，政府才能增加其国内公司成为新兴行业的行业先行者的机会（美国政府对波音公司的做法那样吗或欧盟对待空中客车公司那样）吗？若这样可行，新贸易理论也认为这样可以，我们就有了积极的贸易政策的经济原理，这个贸易政策与我们学过的自由贸易法规的贸易理论不相符合。在第6章我们会讨论这一问题的政策含义。

5.9 国家竞争优势：波特的钻石

1990年，哈佛商学院的迈克尔·波特发表了一项深入调查研究的结果，这项研究旨在找出在国际竞争中有些国家成功而有些国家失败的原因。[29] 波特及其小组考察了10个国家的100个行业。像新贸易理论家的研究一样，波特的研究是由这样一个理念来推动的，即已有的国际贸易理论只讲述了部分原因。波特希望能解释为什么一个国家能在一个特定的行业里取得国际成功。为什么日本能在汽车行业如此成功？为什么瑞士能在精密仪器和制药的生产与出口方面胜他国一筹？为什么德国和美国在化学工业方面能做得这么好？这些问题都难以用赫克歇尔－俄林理论来回答，而竞争优势理论也只能提供部分的解释。竞争优势理论会说：瑞士在精密仪器的生产和出口上胜过他国是因为它在这些行业里非常有效地使用了它的资源。尽管这可能没错，但这并没有解释为什么瑞士在这个行业里要比英国、德国或者西班牙具有更高的生产率。这就是波特试图解决的难题。

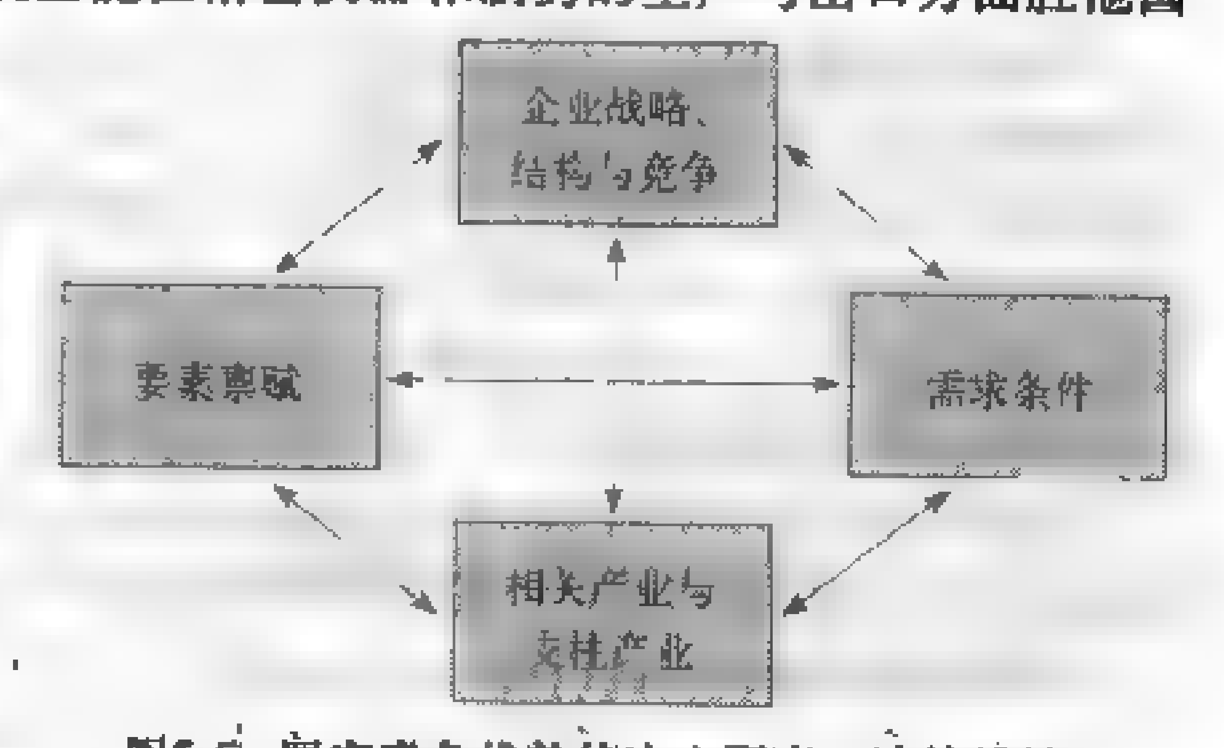


图5-5 国家竞争优势的决定因素：波特的钻石

资料来源：Reprinted by permission of the *Harvard Business Review*. Exhibit from "The Competitive Advantage of Nations" by Michael E. Porter, March-April 1990, p. 77.

波特认为一个国家四个广义的属性构成了本地企业竞争的环境，这些属性推动或妨碍着竞争优势的建立（见图5-5）。这四个属性是：

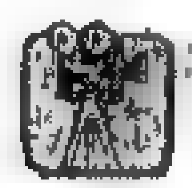
- 要素禀赋——一国在生产要素方面所处

的位置（position），诸如熟练工人或者在给定行业中竞争所必需的基础设施。

- *需求条件*——对行业产品或服务的国内需求的性质。
- *相关产业和支柱产业*——一国具有或者缺乏具有国际竞争的供给产业和相关产业。
- *企业战略、结构与竞争*——国家控制企业创建、企业组织、企业管理的条件以及国内竞争的性质。

波特将这四点特征构成的结构图称为钻石，他认为：企业在这个钻石各要素都有利的那些行业或者行业部门里最有可能取得成功。他还指出：这个钻石是一个相互增强的系统，每个特征的效应都取决于其他特征的状态。例如，波特认为，有利的需求条件将不会导致竞争优势，除非竞争状态足以促成企业对它们的回应。

波特主张，有两个额外的变量可能会严重影响一国的钻石：机遇和政府。诸如重大创新这样的偶然事件会重新构筑行业结构，给一国的企业提供机会来取代他国企业。通过政策的选择，政府可以降低或提高国家的优势。例如，法规可以改变国内需求状况，反垄断政策可以影响一个行业内的竞争激烈程度，而政府对教育的投资可以改变要素禀赋。



另一个视角

埃塞俄比亚的鲜花力量

在一个500万人口需要粮食援助才能生存的国度（埃塞俄比亚），该国的园艺部分开始表现成功的端倪，尤其是鲜花。政府在当地构筑要素禀赋，加之肥沃的土地、适宜的气候和便捷的运输系统，温室，灌溉系统。花农可免税进口货物，他们享受5年的收入免税，且他们从政府租赁土地的租金很低。这些条件吸引国外的农学家参与当地的生产。其结果导致埃塞俄比亚在园艺出口方面的比较优势。

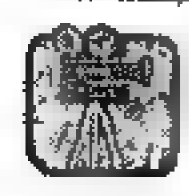
事情进展比较缓慢，因为该国与厄立特里亚进行战争，国内政治环境恶化，鲜花出口的举动是一个开端，对政府来说是一个面临很多发展问题的成功机遇。

资料来源：Andrew England, "Ethiopia Sows the Seeds of Growth with Flower Power," *Financial Times*, June 15, 2005, p.16.

5.9.1 要素禀赋

要素禀赋是赫克歇尔—俄林理论的中心内容，虽然波特并没有提出什么本质上的新东西，但他的确分析了生产要素特征的某些细节。他认识到了要素之间的层次，区分了基本要素（例如自然资源、气候、位置和人口统计）和高级要素（例如通信基础设施、巧匠和熟练工、研究设备和技术秘诀）。他认为对竞争优势而言高级要素是最重要的。不同于基本要素（自然禀赋），高级要素是由个人、公司和政府投资的结果。所以，政府投资于基础教育和高等教育，通过改善人口的一般技能和知识水平，通过刺激高等教育机构的高级研究，可以提升一国的高级要素。

高级要素与基本要素之间的关系是复杂的，基本要素可以提供初始优势，而这种初始优势是要靠后来在高级要素上的投资来增强和扩展的。基本要素的不足可能对投资高级要素产生动力，这种现象最明显的例子是日本，这是一个缺少可耕种土地和矿物储备但已经筑造下坚实的高级要素禀赋的国家。波特注意到日本大量的工程师储备（反映在人均大学毕业的工程师数量几乎要比任何别的国家都高得多）对日本在许多制造产业上的成功一直起着至关重要的作用。



另一个视角

要素禀赋：一个小测试

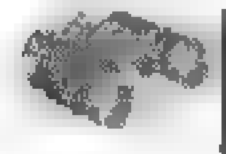
最显著的要素禀赋是教育水平。教育水平的重要衡量尺度是识字率以及男女识字比率的差别。

下面哪些国家和地区成年男女之间识字率差别最大？①中东地区；②次撒哈拉非洲；③拉丁美洲和④印度。

正确答案不是中东地区，尽管那里男人可能比女人的识字率高。中东地区是13点差距；也不是次撒哈拉非洲，其差距是18点，总百分比是59%；也不是拉丁美洲，差距是2个点，总识字率为89%。答案是印度，总识字率为61%，而总识字率和女性识字率有26%的差距。

5.9.2 需求条件

波特强调国内需求在提供加强竞争优势的推动力中所扮演的角色。企业的特点是对与它们关系最密切客户的需求最敏感，所以，国内需求的特点在形成国内制造产品的特性方面以及在创造对创新和高质量的压力方面都是很重要的。波特认为：如果它们国内的消费者是成熟的、过分苛求的，那么，一国的企业就会获得竞争优势。因为这样的消费者迫使当地的企业满足更高的产品质量标准，生产出创新产品。波特注意到日本精明的且知识渊博的照相机购买者有助于激励日本照相机产业改进产品质量、引进创新机制。在手机配件行业也可以找到一个类似的例子，在这个行业，斯堪的纳维亚精明且苛求的当地顾客帮助推动了芬兰的诺基亚公司（Nokia）和瑞典的爱立信公司（Ericsson），远在其他发达国家手机需求大增之前就投资于手机技术。诺基亚的例子将在接下来的“管理聚焦”中给予更深层次的回顾。



管理聚焦

芬兰诺基亚公司的崛起

无绳电话市场在过去的10年中经历了一个高速增长的奇迹。移动电话用户在1990年时非常少，到2005年全球年销售额迅速上升到7.8亿部，到2005年年底，世界范围有超过20亿的用户，比1990年还不到1千万的数字多了好多倍。诺基亚公司是移动电话销售市场的主要卖家。诺基亚公司的根基在芬兰，这是一个人们在谈到尖端技术的企业时不会一下子就想到的国家。20世纪80年代，诺基亚公司还是一个松散的联合大企业，生产活动包括制造轮胎、造纸、家用电子器件及通信设备。2005年，该公司转而关注电信设备，成为全球性的销售额为400亿美元的电信设备制造商，盈利超过60亿美元，有全球无绳电话市场33%的占有率。这个从前的联合大企业是如何冒出来占据了全球移动电话设备的领先地位的呢？许多答案都可以从芬兰及其北欧邻国的历史、地理位置以及政治经济中找到。

故事是从1981年开始的，那时，北欧国家联合起来建立了世界第一个国际移动电话网络。这几个人口稀少、荒凉寒冷的国家完全有理由成为先行者：建设传统的有线电话服务花费十分昂贵，但就是那些特点使得通信又十分重要：冬天驾车穿过北极的人和居住在遥远的北方的居民一旦有什么事发生，需要电话呼救。结果，瑞典、挪威和芬兰成了在世界上最先认真考虑移动电话的国家。例如，它们发现，要把传统的有线电话服务连接到遥远的北方地区，每个用户花费高达800美元，同样的地方如果用无线的移动电话联结，每人则只需花500美元。因此，到1994年，斯堪的纳维亚已有12%的人拥有了移动电话，相比之下，世界移动电话发展第二大市场美国的拥有率不到6%。这一领先地位在下一个10年继续保持着。到2003年年末，85%的芬兰人口拥有无绳电话，而美国的拥有率只为55%。

诺基亚公司作为一个长期的通信设备供应商，有充分条件可以利用这一发展，但在芬兰还有一些其他的力量帮助诺基亚公司发展其竞争优势。几乎不同于任何一个发达国家，芬兰从来没有实行过国家垄断电话，相反，该国的电话服务是由大约50家独立的地区电话公司提供的，这些公司所选举出的董事会通过公民复决投票来确定价格（意味着低价格）。这些独立的、注重成本的电话服务提供者防止了诺基亚公司对国内的任何事情不以为然。因其典型的芬兰人的实用主义特点，芬兰人爱买最低成本的供应商的产品，而不管它是诺基亚、爱立信、摩托罗拉，还是其他什么公司的产品。

在20世纪80年代末期和90年代初期，这种情况同大多数发达国家的主流趋势形成鲜明的对照，在那些国家，国内电话垄断企业通常从当地主要供应商处购买设备，或干脆自己制造设备。诺基亚公司应对这种竞争压力的方式是在保持移动电话技术领先优势的同时，尽可能地降低制造成本。

这些影响力量带来的后果是很清楚的。芬兰企业诺基亚公司在未来的浪潮——数字移动电话技术方面是领先的。许多人视芬兰为无绳电话服务业的领先市场。如果你想见识一下未来的无绳电话，你不必去纽约或旧金山，你只需去赫尔辛基。芬兰人首先使用手提式无线话机，来实现相互通话以及可以浏览网页、进行网上电子商务交易、控制居家暖气和电灯系统，或从无线自动贩卖机上购买可乐饮料。诺基亚公司处于领先地位，是因为斯堪的纳维亚比世界其他地方早5年就开始转到了数字技术上。诺基亚公司在注重成本的芬兰消费者的激励下，现在在世界移动电话设备的制造上拥有最低的成本结构。

资料来源："Lessons from the Frozen North," *The Economist*, October 8, 1994, pp. 76-77; "A Finnish Fable," *The Economist*, October 14, 2000; M. Newman, "The U. S. Starts to Catch Up," *The Wall Street Journal*, September 23, 2002, p. K6; D. Pringle, "How Nokia Thrives by Breaking the Rules," *The Wall Street Journal*, January 3, 2003, p. A7; M. Hansson, "Nokia Boosts Net, Phone Forecast, but Margins Slip," *The Wall Street Journal*, October 21, 2005, p. B3; and the Nokia Web site, www.nokia.com.

5.9.3 相关产业和支柱产业

国家在某一产业中占优势的第三个主要特征是具有国际竞争力的供给产业和相关产业。对相关产业和支柱产业生产中的高级要素进行投资带来的好处可以外溢到整个行业，帮助其取得很强的国际竞争位置。瑞典人在钢制装配产品（例如球形轴承和切削工具）方面的优势就是利用了瑞典在特殊钢产业上的实力的结果。美国在半导体产业上始终存在的技术优势为美国在个人计算机以及其他一些高级电子技术产品方面的成功提供了基础。类似地，瑞士在制药方面的成功是与其早先在相关染料行业技术方面所取得的国际成功有密切联系的。

这一过程的结论是：一国的成功行业会带动一系列相关行业的成功，这是波特的研究中最普遍深入的发现。德国的纺织品和服装部门是一个这样的一系列行业，它包括高质量的棉线、毛线、人造纤维、缝纫机针以及范围很广的纺织机械。这一丛的相关行业很重要，使这一丛内所有相关的企业都受益。知识的流动因为雇员在区域内企业之间跳槽得到实现，国家行业组织召集不同公司的雇员定期开研讨会或现场会也能实现知识的流动。[30]

5.9.4 企业战略、结构与竞争

波特模型中第四个国家竞争优势的主要特征是一国的企业战略、结构与竞争。在这里波特给出了两个重要的观点。他的第一个要点是：所有国家都具有不同的“管理意识形态”（management ideologies）特征；该特征既可能有助于也可能无助于建造国家竞争优势。例如，波特注意到了在德国和日本的企业中，最高管理小组中工程师占据支配地位，他将这一现象归因于这些企业是强调改进工艺流程和产品设计的。相反，波特也注意到了在许多美国企业中，最高管理小组中具有金融背景的人才占据支配地位，他将这与许多美国企业缺乏改进工艺流程和产品设计的意识联系起来，他还表示金融人才占优势会导致过分强调短期金融回报的最大化。按照波特的观点，这些不同的管理意识形态已经造成了美国在那些工艺流程和产品设计都很重要的、以工程为基础的行业（例如汽车工业）里竞争力的相对损失。

波特的第二个要点是：在一个行业里，强劲的国内竞争和竞争优势的创造与保持之间存在着很强的关联性。激烈的国内竞争促使企业去寻找改进效率的方式，这使它们更具有国际竞争力。国内竞争会产生出创新的压力、改进质量的压力、降低成本的压力以及投资以提升高级要素的压力，所有这些都有助于创造出世界级的竞争力。波特引用日本作为例证：

没有什么地方能比日本的国内竞争作用更明显了，这是大规模全方位的竞争。在这种竞争

中，许多企业都不能取得收益性。由于强调市场份额为目标，日本的企业进行着无休止的竞争来战胜彼此。市场份额剧烈波动，整个过程显著地登在商业报刊上，不断地进行排名来衡量哪些公司是最受大学毕业生青睐的，新产品与新工艺的开发速度惊人。[31]

关于加强国内竞争的刺激效应的类似要点可以在芬兰的诺基亚公司在国际便携式移动电话设备市场的成功崛起中看到。细节参见“管理聚焦”。

5.9.5 评价波特的理论

波特的论点是：一国在某一特定行业可能取得的国际成功度是要素禀赋、国内需求条件、相关产业和支柱产业以及国内竞争的综合效应。他论证说：这个能推进竞争表现的钻石通常要求具备所有这四个要素（尽管有一些例外）。波特也认为政府可以积极地或者消极地影响这四个要素。要素禀赋会受到财政援助、对资本市场的政策、对教育的政策以及类似因素的影响。政府可以通过地区的产品标准或者通过施行命令或制定影响买方需求的规章制度来构造国内需求。政府政策可以通过规章制度来影响支柱产业和相关产业、可通过资本市场规则、税收政策以及反托拉斯法来影响企业竞争。

如果波特是正确的，我们就会期望他的模型能预测我们在真实世界里所观察到的国际贸易模式。国家应该在钻石的所有四个要素最为有利的行业出口产品，同时在那些钻石的要素并非有利的行业进口产品。在这一点上，我们完全不知道他是否正确。波特的理论如此新鲜，以至于没有受到独立的实证检验。这一理论的许多内容是正确的，但是相同的内容也可以被说成是新贸易理论、竞争优势理论以及赫克歇尔—俄林理论。在现实中，可能这些理论中的每一种都能对国际贸易的模式有所解释，在许多方面，这些理论是在相互补充。

管理聚焦含义

为什么所有这些都对商家至关重要呢？在这一章里所讨论的材料，对于国际商家起码有三个主要的意义：位置含义（location implications）、先行者含义（first-mover implications）以及政策含义（policy implications）。

1. 位置含义

构成我们所讨论的大多数理论基础的是这样一种观念，即各国在不同的生产活动中有特有的优势。因此，从利润的角度看，企业把自己的各种生产活动分散到按照国际贸易理论能最有效地从事生产的那些国家是有道理的。如果设计能够在法国最有效地进行，那么法国就是设计机构应该的所在地；如果基本部件的制造能在新加坡最有效地进行，那儿就是它们应该的所在地；而如果最后装配能够在中国最有效地进行，就应该在那儿完成最后的装配。其最终结果就是一个全球性的生产活动网，依据比较优势、要素禀赋等等的考量，在全球的不同地点从事不同的生产活动。如果企业不这么做，它就会发现自己相对于其他这么做的企业处于竞争的劣势。

以一种便携式的电脑为例，其生产过程包括四个主要的阶段：①产品设计的基础研发（R&D）；②标准电子器件的制造（例如内存芯片）；③高级器件的制造（例如纯平彩色显示屏幕和微处理器）；④最后的装配。基础研发（R&D）以及设计要求集结起具有较好的有微电子背景的技术工人和受过良好教育的工人。在基础微电子R&D和设计方面具有竞争优势的两个国家是日本和美国，所以，大多数便携式电脑的制造商会将其R&D机构设在这两个国家中的一个或者两个（苹果公司、IBM公司、摩托罗拉公司、德州仪器公司、东芝公司和索尼公司在日本和美国都有重要的R&D机构）。

标准电子器件的制造是一个需要半熟练工的资本集约（capital-intensive）过程，成本压力也很大。今天这种活动的最好地点是在诸如新加坡、中国台湾地区、马来西亚以及韩国这些地方。这些国家或地区已经汇集起了相对熟练、低成本的劳动力。于是，许多膝上电脑的制造商都有在这些地方生产出来的标准配件，例如内存芯片。

诸如微处理器和显示屏幕这些高级器件的制造是一个需要熟练工的资本集约过程。因为在这一阶段的成本压力没有那么大，所以，这些配件可以在汇集了许多熟练工的高劳动成本的国家制造出来（主要是日本和美国）。

最后，装配是一个仅需要低熟练程度工人的劳动相对集约的过程，成本压力是巨大的。因此，最后的装配可以在诸如墨西哥这样的国家完成，那里有丰富的低成本、低熟练程度的劳力。最后的结果是：当我们关注由美国制造业生产出的一种便携式电脑时，我们可能会发现它是在加利福尼亚设计的，其标准器件是在中国台湾地区和新加坡生产的，其高级器件是在日本和美国生产的，而其最后的装配是在墨西哥完成的，而完成了的产品被卖到美国或者世界的其他地方。通过把生产分散到全球的不同地区，美国的制造商正在利用按照各种贸易理论所确认的国家和地区之间的差异。

2. 先行者优势

新贸易理论提出了建立和利用先行者优势对企业的重要性。按照新贸易理论的说法，确定了关于特定新产品生产的先行者优势的企业在该种产品的全球贸易中可以确立随后的优势地位。这在诸如宇航市场那样一些全球市场只可以支撑有限数量盈利企业的行业里确实如此。但是在诸如移动电话设备市场那样一些不太集中的市场上，早期介入似乎也很重要（参见关于诺基亚公司的"管理聚焦"）。对于单个的企业，投资大量的财力资源试图建立先行者优势是划算的，即便这意味着在新投资的产品盈利前有好几年较大的损失。基思路是：抢先获得市场需要，获得与成本优势相关的产品数量，在其他后来竞争者之前建立一个持久的品牌，最终建立一个长期可持续的竞争优势。虽然如何做到这点的确切细节不在本书的讨论之列，但有大量关于开发先行者优势的战略的和避免陷入与先行进入市场相关的陷阱（先行者劣势）的文献。[52]

3. 政策含义

因为商业企业在国际贸易活动中扮演着重要角色，国际贸易理论对国际商家也有关系。商业企业制造出口产品，商业企业也进口其他国家的产品。因为它们在国际贸易中具有枢纽作用，所以也会影响政府的贸易政策。通过游说政府，商业企业可以帮助促进自由贸易或者促使贸易限制。国际贸易理论中所包含的对企业的含义是：虽然促进自由贸易不一定总是最符合单个企业的利益，但通常是最符合源头国利益的。许多企业意识到了这点并为开放市场而积极活动。

例如，在1991年，当美国政府宣布打算对从日本进口液晶显示屏（LCD）设置关税时，IBM公司和苹果电脑公司就进行了强烈抗议。两公司都指出：①日本是LCD屏成本最低的来源国；②它们把这些显示屏用于自己的便携式电脑；③此关税会增加LCD屏的成本进而增加了由IBM公司和苹果公司所生产的便携式电脑的成本，这会在世界市场上降低它们的竞争力，因此原本欲保护美国企业而设立的这种关税却会弄巧成拙。在这些压力之下，美国政府在这个问题上转变了姿态。

然而，商业企业并不总是像IBM公司和苹果公司那样，为自由贸易而游说。例如，美国对限制钢材进口的举措就是美国企业对美国政府直接施压的结果。政府做出的回应是迫使外国公司在对它们的进口产品的"自发"限制问题上达成协议，并威胁性地暗示如果不那样做美国将要使用更广泛的正式贸易壁垒来迫使它们遵守那些协议（历史上在汽车行业就出现过这种情况）。另一种情况是，政府会使用我们称作"反倾销"的举动，调整来自其他国家的进口产品的关税（这些机制将在下一章进行详细探讨）。

正如国际贸易理论所预测的，许多这样的协议都是弄巧成拙的。就拿1985年达成的关于机床刀具进口的自发限制为例，因为效率更高的外国供应商的进口竞争性受到限制，美国的机床刀具的价格上升到比在自由贸易下更高的水平。因为机床刀具在所有制造业都要用到，结果是美国制造业的成本普遍增加以及在世界市场上的竞争力的相应丧失。由于美国的机床刀具行业在进口壁垒的保护下免于受到国际的竞争，它没有增加效率的动力。结果，它把自己的许多出口市场拱手让给了更有效率的外国竞争者。因而，现在美国的机床刀具行业的规模比1985年小了。对任何一个受过国际贸易理论教育的人来说，这些事件并不让人吃惊。[53] 类似的事情发生在美国，其钢铁业的进口关税壁垒于2001年由政府设立，此举提高了美国重要钢铁用户的钢铁成本，如汽车公司和器具制造商，使

得其产品越发没有竞争力了。

最后一点，波特的国家竞争优势理论也包括政策含义。波特的理论认为：在提高生产的高级要素上投资符合企业的最高利益，如，投资于更有效的雇员培训以及增加研发活动的投入。游说政府采取对国家“钻石”中的每个要素都形成有利影响的政策也是最符合商家的利益的。于是，按照波特的说法，商业企业应该敦促政府增加在教育、基础设施以及基础研究上的投资（因为这些都能增强高级要素），采取促进国内市场进行激烈竞争的政策（因为按照波特的发现，这可以使企业具有较强的国际竞争力）。

小 结

本章回顾了关于为什么进行国际贸易对国家有利及解释我们在世界经济中所观察到的国际贸易模式的几种理论。我们已经看到，斯密、李嘉图和赫克歇尔－俄林理论是如何为无限制的自由贸易提出充分的理由的。与此相反，重商主义学说以及程度稍低些的新贸易理论可以被理解为是支持政府通过补贴来进行干预以推动出口并通过关税与壁垒限制进口的理论。

在解释国际贸易的模式（这是本章的第二个目的）的时候，我们可以看到，除了重商主义理论对此没有任何评论之外，各种不同的理论提供了大量的有价值的解释。虽然没有一种理论可以阐明国际贸易的明显模式，但把这些理论综合在一起，那么竞争优势理论、赫克歇尔－俄林理论、产品生命周期理论、新贸易理论、波特的国家竞争优势理论的确指出了哪些因素是重要的：比较优势理论告诉我们生产力差异很重要，赫克歇尔－俄林理论告诉我们，要素禀赋是重要的；产品生命周期理论告诉我们新产品从哪儿起源很重要；新贸易理论告诉我们提高专业化回报和先行者优势是很关键的；波特告诉我们，这些因素只要影响到国家钻石的四个构成，那么就都可能是重要的。本章观点如下：

1. 重商主义者认为保持贸易顺差对一国是最有利的。他们把贸易看做零和博弈，在这场博弈中，一国的获利导致其他国家的损失。
2. 绝对优势理论提出各国有效生产商品的能力不同。该理论认为一国应该专门从事它有绝对优势的产品的生产，而进口其他国家在生产上有绝对优势的产品。
3. 比较优势理论指出一国应该专门从事它能最有效进行的产品的生产，而从其他国家购买它相对低效生产的产品——即便这意味着自己生产可能比从其他国家购买产品更有效率。
4. 比较优势理论认为没有限制的自由贸易引起世界生产量的增加；也就是说，这种贸易是正和博弈。
5. 比较优势理论还指出一国对自由贸易开放会刺激经济增长，并使其从贸易中获得动态收益。以往的经验似乎验证了这一点。
6. 赫克歇尔－俄林理论认为国际贸易的模式是由要素禀赋的差异所决定的。它预言：国家将出口那些广泛使用本地丰富要素的产品，进口那些要广泛使用的、但本地较稀少的要素的产品。
7. 产品生命周期理论提出，贸易的模式受新产品在哪儿起源的影响。在越来越整合的全球经济中，产品周期理论似乎不如它以前那么具有预测性了。
8. 新贸易理论的观点是，贸易允许一国专门从事一些商品的生产以获得规模经济和降低成本，而从其他专业生产国购买其不生产的产品。通过这一机制，各国增加了供给消费者的产品种类，产品的平均价格也下降了。
9. 新贸易理论认为，在那些规模必须很大的行业，世界市场只能支持少数企业盈利。在某一个这类行业主宰某些产品的出口的国家，可能仅仅因为该国有这样一个公司在该行业是一个先行者。
10. 有些新贸易理论家提出了战略贸易政策的观点。该论点认为：政府通过微妙地、明智而审慎地使用补贴可以增加国内企业在一个新的行业成为先行者的机会。

11. 波特的国家竞争优势理论指出：贸易模式受到一国的四种属性的影响：(1) 要素禀赋；(2) 国内需求条件；(3) 相关产业和支柱产业；(4) 企业战略、结构和竞争。
12. 国际贸易理论对一个企业之所以重要，主要是因为它们可以帮助企业决定把各种生产活动放在什么地方进行。
13. 参与国际贸易的企业影响着政府对贸易的政策。通过游说政府机构，企业可以帮助推动自由贸易或贸易限制。

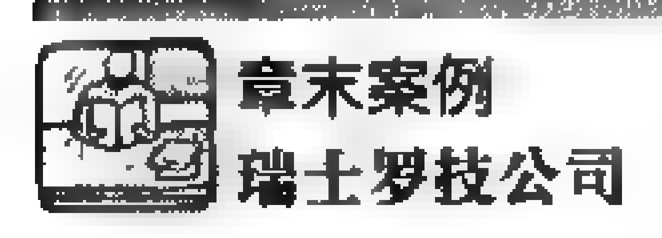
批评性的思考题和讨论题

1. 重商主义是一种已经彻底失败了的理论，在当今世界已经没有一席之地了。请讨论这一观点。
2. 自由贸易公平吗？讨论这个观点。
3. 在发达国家里的工会通常抵制从低工资国家进口产品，主张通常被视为“不公平的”进口竞争、保护就业的贸易壁垒；在这种竞争环境下的竞争是否公平？你认为这一观点是不是符合 (1) 工会的最大利益；(2) 它们所代表的人们的最大利益；(3) 国家的最大利益？
4. 采取自由贸易方式潜在的成本是什么？你认为政府是否应该做些什么来减少这些成本？政府该做些什么呢？
5. 再读一下有关外包服务工作岗位的“国家聚焦”。转移高工资的白领工作，如计算机编程和会计岗位，到发展中国家与转移低工资的蓝领工作岗位到发展中国家有什么差别吗？如果有，是什么差别？政府是否应该阻止白领工作向外流动到印度这样的国家？
6. 根据新贸易理论和波特的国家竞争优势理论，简要叙述在生物技术方面建立国家竞争优势的政府政策。你会向政府推荐怎样的政策？这些政策与基本的自由贸易理论有什么不同吗？
7. 世界最贫困国家在其经济的各个环节都处在竞争劣势。它们没有可出口的东西。它们没有资金，土地贫瘠。通常有太多的人得不到合适的工作机会，且受教育水平低下。自由贸易不可能对这样的国家有好处！请讨论这一观点。

研究性任务

利用globalEDGE这一网站 (http://globalEDGE.msu.edu/) 完成下列练习：

1. 假设你为一家米业生产公司工作，你目前的项目是评估以决定哪10个国家在生产大米上有优势。利用经济要素统计资源上的线索寻找世界范围的米业生产资料，列出一个10个国家的名单和一个简要的报告，并附上最近几年的数据。你有没有因为哪个在列的国家感到意外？为什么？
2. 你公司在寻找新的咖啡资源以在国际化过程中保持持续的增长。目前，贵公司只从南美洲购买生咖啡豆，希望能开始从中美洲的哥斯达黎加、萨尔瓦多、危地马拉、洪都拉斯和巴拿马购买咖啡。运用联合国机构的网站FAOSTAT上的最新信息，收集食品和农业贸易流动信息，决定哪3个国家具有生咖啡豆的最高出口价值。请准备一个简短报告，陈述选择这三个国家的原因。



章末案例
瑞士罗技公司

罗技公司因其是世界最大的电脑鼠标的生产厂家而闻名于世。罗技公司在很多方面是现代全球性企业的化身。该公司1981年成立于瑞士的艾波斯市，由两个意大利人和一个瑞士人创立，公司如今的年销售额为15亿美元，销售的主打产品有鼠标、键盘和成本低于100美元的摄像机。罗技公司

因其在竞争激烈的个人电脑外围设备方面的技术创新而著称。它是第一个用光电鼠标替代滚轮鼠标的公司，还是首个生产无线鼠标和无线键盘的厂家。罗技公司与竞争对手的不同之处在于其不间断的创新、高品牌的认知度以及强劲的零售表现。同样非常重要的一方面，但消费者感觉不太明显的是，公司整合其全球性价值的思路：保持低成本的同时，维持求新求异的资产价值。

如今，罗技公司仍在瑞士进行基础研发工作（主要是软件编程工作），那里有200名员工。公司虽然在法律上属于瑞士，但公司总部在美国加州的弗里蒙特市，与美国许多高技术企业相邻，那里有450个雇员。一些研发工作（也是以软件编程为主）也在弗里蒙特市进行。更重要的是，弗里蒙特市是该公司的全球市场、财务和物流运作总部。而罗技产品的工效设计——产品外形和舒适度——由爱尔兰的一家外型设计公司进行。大多数的罗技产品在亚洲制造。

罗技公司向亚洲扩展制造业的活动始自20世纪80年代后期。此时其大部分的鼠标产自美国。罗技公司那时试图赢得最有名的原始设备制造商（OEM）苹果电脑公司和IBM公司的订单。这两家公司当时从一家给微软公司供货的叫做阿尔卑斯的一家大型的日本公司买鼠标。为了吸引苹果公司这样的挑剔的客户，罗技公司不仅需要生产量大低成本的产品，还要提供设计更出色的产品。解决方案就是：在中国台湾地区制造。这一决策的要素是成本的考量，但这一点没有预料的那么有作用，因为直接劳动力的成本只占罗技鼠标成本的7%。中国台湾地区有成熟的零件供应基地、高素质人员以及当地快速扩张的电脑行业。为了对新兴的创新企业起到吸引驻资的效果，中国台湾地区在新竹科技产业园区为罗技公司提供土地，只收取了区区20万美元的费用。罗技公司审视这桩买卖，觉得太划算了，不能错过，于是就签订了租约。之后不久罗技公司就从苹果公司获得了原始设备制造商的合同。中国台湾地区的工厂很快超过罗技公司在美国的工厂的产量。继与苹果公司签订合同之后，罗技公司开始服务中国台湾的另一家原始设备制造商，使得该工厂每年鼠标的总生产能力增加到1000万只。

到20世纪90年代后期，罗技公司需要更大的生产能力。这次它把目标转向中国内地。公司在中国内地的工厂现在制造多种类的零售产品。就拿罗技公司最大销售额的产品之一无线远红外鼠标“万达”来说吧。此鼠标在中国苏州一个罗技公司的工厂组装，该工厂雇用了4000人，大都是年轻的女性。其中一人名叫王燕，18岁，来自安徽一个贫困的农村，她每月的工资为75美元，整天要坐在流水线的旁边把三个小金属片插人线路板。她每天要重复这个动作2000次。而王燕协助组装的鼠标卖到美国消费者手里是40美元，这其中罗技公司拿走8美元，用于研发资金，市场开拓和公司管理费用。这8美元剩下的部分就是罗技公司股东的获利。世界范围的分销商和零售商另外拿走15美元。还有其他的14美元则到了给“万达”做零件的供货商的腰包。比如，马来西亚的摩托罗拉工厂制作鼠标的芯片，另一个美国公司安捷伦公司在菲律宾的工厂为其提供光学敏感器。剩下给中国工厂的就只有3美元，这其中还包括员工的工资、能源、交通和其他管理费用。

罗技公司不是唯一一家利用中国制造产品的公司。根据中国商务部的报告，外国公司占中国高技术出口的3/4。中国最大的10个出口商包括在中国经营的美国公司，如摩托罗拉公司和希捷技术公司（一家电脑磁盘驱动器的制造商）。英特尔公司在中国每年生产约5000万个芯片，主要装配入出口到亚洲其他地区或运回美国的电脑和其他产品中。而英特尔公司在上海的工厂并不真正生产芯片，它测试和组装来自英特尔国外（大多从美国）工厂的硅晶芯片,中国附加了不到5%的价值。英特尔美国公司的运作则产生大量的价值和盈利。

资料来源：V. K. Jolly and K. A. Bechler, "Logitech: The Mouse That Roared," *Planning Review* 20, no. 6 (1992), pp. 20-34; K. Guerrino, "Lord of the Mice," *Chief Executive* 190 (July 2003), pp. 42-44; A. Higgins "As China Surges, It Also Proves a Buttress to American Strength," *The Wall Street Journal*, January 30, 2004, pp. A1, A8; and J. Fox, "Where Is Your Job Going," *Fortune*, November 24, 2003, pp. 84-88.

案例讨论题

1. 在没有贸易的世界，美国消费者购买罗技公司产品的成本会是什么样的?
2. 请解释贸易降低制造电脑外围设备，如鼠标和键盘，成本的原因。

3. 用比较优势理论解释罗技公司整合全球运作的方式和方法，公司为什么在中国内地和台湾地区进行生产，在瑞士和美国加州进行基础的研发工作，把设计工作安排在爱尔兰，而在加州进行协调和市场运行工作？
4. 谁为罗技公司创造更多的价值，是在弗莱蒙特市和瑞士的650名员工还是中国工厂里的4000名工人？这个观察结论如何支持自由贸易是有益的这一论点？
5. 为什么公司决定把总部从瑞士迁到弗莱蒙特市？
6. 波特的钻石理论如何帮助解释罗技公司选择中国台湾地区作为主要的生产基地？
7. 为什么对高技术制造活动来说中国现在是最合适的地点？中国进一步融入全球贸易是如何使该国获益的？它又是如何促进发达国家经济发展的？把制造工作岗位迁入中国会带来什么潜在问题？

第 6 章

国际贸易中的政治经济

学习目标

1. 讨论政府用来影响国际贸易流的各种政策工具。
2. 了解政府有时干预国际贸易的原因。
3. 讨论反对策略贸易政策的观点。
4. 描述世界贸易体系的发展及当前的贸易问题。
5. 解释世界贸易体系中开发经理的含义。

开篇案例　　波音公司、空中客车公司与WTO

2003年12月，波音公司宣布它将继续其最新商业喷气式飞机787的开发，其地位可与空中客车公司的A330飞机抗衡。波音公司在这款新式飞机上运用了新型超轻型复合材料和最新的发动机技术，与传统机型相比，希望将787飞机的操作成本降低20%。如果成功，这种机型将成为目前畅销机型A330强有力的竞争对手。

787型飞机的开发对波音公司来说是一项冒险的项目。据行业专家预计，飞机的开发将耗资70亿美元，而市场需求则不确定。为了分担成本和开发的风险，波音公司已经携手几家合伙公司，其中最重要的有日本的三巨头：三菱重工公司、川崎重工公司和富士重工公司——这三家公司将制造787飞机价值35%的部件，包括机身、机翼和起落架。它们把做好的零部件运送到华盛顿的埃弗里特进行最后组装。这三家公司是波音公司的长期合作伙伴，它们曾在波音公司的777型飞机制造过程中分担了价值21%的部件。

虽然商业航空业在开发津贴上的历史很长，但波音公司和空中客车公司于1992年签署的协议限制了国家的出口补贴，两家公司都不能从各自的政府获得出口补贴。空中客车公司，如今是私人企业，仅限于获得可偿还范围的初始资助，且不得超过新机型开发成本的1/3。飞机销售额一达到空中客车公司足以从一种新机型的投资中盈利时，初始资助必须返还。对波音公司来说，来自美国政府机构如五角大楼和NASA中心研发合同的间接支持不能超过总销售额的4%。

还不清楚1992年的协议是否涉及项目中的其他几家公司。日本飞机开发公司是日本飞机制造商的协会，它已经向日本政府要求资助787飞机的项目。该国的经济贸易和工业部已经递交了一份预算，要求把787项目列为国家项目。据报道该请求的数额是16亿美元。

闻听这一消息后，空中客车公司的官员很快声称，这个安排违反了几项国际公约，包括1994年世贸组织禁止伤害竞争对手的出口补贴的约定。在幕后，空中客车公司的高层开始敦促欧盟正视这个问题，尽可能站在他们的立场立案。他们还指出波音公司 从工厂所在

地华盛顿州和堪萨斯州获得出口补贴，这种行为已构成超出1992年协议之外的 不公平的出口补贴。

2004年年中，美国政府要求结束空中客车公司的初始资助，使这一问题变得更具争议性。空中客车公司已经获得37亿美元的贷款，用来开发其最新的飞机——A380超级喷气式飞机，但是，真正引起美国注意的是，空中客车公司有迹象要建造一种直接与787型飞机对抗的竞争对手A350型飞机，且要求飞机开发成本的初始资助。据估计，A350型飞机的初始资助总额会达到17.5亿美元。另外，2004年，空中客车公司在全球市场的份额超过了波音公司。美国官员认为，考虑到空中客车公司的实力，再向其提供资助已经不合适。2004年年末，欧盟和美国政府进行谈判，试图解决这一争端，但谈判最终没有达成协议。2005年7月，争端被提交给世贸组织，它必须裁决各种出口补贴的合法性，直到2007年，它才出台了一个决定。与此同时，波音公司已开始收到大批787机型的订单，截至2006年5月，订单总数已达349架。

资料来源：D. Michaels and J. L. Lunsford, "Airbus Contends That Boeing's Plan to Fund Plane Breaks Trade Rules," *The Wall Street Journal*, December 11, 2003, p. A3; M. Mecham, "Overseas Shipments Alenia and the Japanese Heavies Will Play Major Roles in the Design and Manufacture of the 7E7's Structure," *Aviation Week*, November 24, 2003, p. 36-37; M. Lander, "A Dogfight between Jetliners," *The New York Times*, April 13, 2005, pp. C1, 18; and E. Alden and F. Williams, "U. S. and EU Ramp up Dispute over Aircraft Subsidies," *Financial Times*, February 3, 2006, p. 8.

6.1 引言

第5章对斯密、李嘉图以及赫克歇尔－俄林古典贸易理论的回顾表明：在一个没有贸易壁垒的世界里，贸易模式将由各国不同生产要素的相对生产率来决定。各国将专门生产那些它们能最有效地生产的产品，而进口那些生产效率较低的产品。第5章也安排了支持自由贸易的案例。**自由贸易**（free trade）指的是政府试图不限制其居民能从另一个国家买什么，或者能卖给另一个国家什么的一种状况。正如我们在第5章里所看到的那样，斯密、李嘉图以及赫克歇尔－俄林的理论预言自由贸易的结果包括静态的经济好处（因为自由贸易会支持更高水平的国内消费和更有效的资源利用）和动态的经济好处（因为自由贸易会促进经济的增长和财富的创造）。

在本章中，我们着眼于国际贸易的政治现实性。虽然许多国家在名义上承诺自由贸易，但在实践中它们往往干预国际贸易，以保护政治上重要集团的利益或促进国内重点生产厂家的利益。这些政治现实的本质在开篇案例中有详细阐述。为了把空中客车公司打造成一个全球竞争强者来抗衡波音公司，四个从一开始就支持空中客车公司的国家政府（法国、德国、英国和西班牙）自1970年该飞机制造公司建立以来已经向其投入了约150亿美元的出口补贴。长期以来，波音公司抱怨说这种情形为空中客车公司提供了不公平的优势。1992年两个公司同意限制未来的出口补贴，但问题并没有就此消失。空中客车公司声称波音公司在收取出口补贴以建造787型喷气式飞机，而波音公司则反过来说空客公司依靠出口补贴来减少最新机型A350型飞机的成本。2005年，美国和欧盟没能就限制出口补贴达成协议，双方都向世贸组织递交诉状，而该组织必须要裁决这个问题。

在本章中，我们将探讨国际贸易中政府干预政治与经济的理由。当政府干预时，它们常常是借助于限制向它们国家进口商品和服务来实现干预的，同时采取促进出口的政策。通常它们的动机是为了保护国内的厂商和就业免遭来自外国的竞争，同时为国内厂商的产品扩大外国市场。不过，近年来“社会”问题被引入到决策制定中来。例如，美国正在开展一场运动，禁止从那些不遵守和美国相同的劳工、健康以及环保条例的国家进口产品。

我们从描述政府干预国际贸易的政策工具的范围开始这一章，接下来是对各种政府干预的政治动机和经济动机的详细回顾。在本章的6.4节里，我们思考鉴于政府干预的各种正当理由，自由贸易该如何持续下去。然后我们着眼于现代国际贸易体系的出现，这是以关税贸易总协定及其后续的世界贸易组织为基础的。GATT和WTO是一系列多国谈判的产物，最近一轮的谈判是在1995年完成的，涉及的国家超过120个，那次会议产生了WTO。这些谈判的目的是使国与国间商品与服务自由流动的障碍降低，就像在它之前的GATT一样，WTO通过限制各国政府采取限制进口政策的能力来促进自由贸易。在本章的最后一节，我们将讨论对自由贸易修正的情况。

6.2 贸易政策的工具

贸易政策的七种主要工具是：关税、出口补贴、进口配额、自动接受出口约束、当地产比率要求、行政政策和反倾销政策。关税是最古老也是最简单的贸易政策工具，正如我们在本章后面将要看到的那样，它们也是GATT和WTO在限制方面使用得最成功的工具。最近数十年来关税障碍的降低一直伴随着诸如补贴、进口配额、自动接受出口约束和反倾销政策这类非关税障碍的上升。

6.2.1 关税

关税（tariff）是一种对进口（或出口）货物开征的税收。关税被分为两大类：从量关税（specific tariff）是按照每单位进口商品的固定收费来征收的（例如，每桶原油征3美元）。从价关税（ad valorem tariff）是按照进口商品价值的一个比例来征收的。在大多数情况下，征收进口关税是通过提高进口商品的价格，来保护国内的厂商免遭外国的竞争，同时它们也提高了政府的收入。例如，在引入所得税之前，美国政府收入的大多数都来自关税。

理解关税的一个重点是谁受到了损害而谁得到了好处。政府得到了好处，因为关税增加了政府的收入，国内厂商也得到了好处，因为关税通过增加进口外国商品的成本而保护它们免受外国竞争者的竞争；消费者受到了损害，因为他们必须为特定的进口商品付出更多。2002年3月，美国政府对一系列钢铁产品实行了8%～30%的从价关税，此举意在保护国内的钢铁制造商免受进口钢铁商的廉价钢铁的冲击。其结果是使美国钢产品的价格上升了30%～50%。许多美国的钢铁消费商，从家庭用具制造商到汽车公司，都表示反对，认为钢铁税会提高它们的生产成本，使它们更难在全球市场上竞争。政府和国内厂商得到的好处是否能超过消费者受到的损害，这取决于诸如关税数量、进口商品对国内消费者的重要性、受保护行业中保全的工作岗位数量等各种因素。在钢铁这个案例中，许多人认为钢铁消费者的损失明显大于钢铁生产者的盈利。2003年11月，世贸组织声称，关税是违反世贸组织协议的，美国随即在当年的12月取消了这一项关税。

总的来说，从进口关税效果的经济分析中可以得出两个结论。[1] 第一，关税明显保护生产者、损害消费者。虽然它们保护生产者避免了外国的竞争，但它们因限制了供给也抬升了国内的价格。由日本经济学家开展的另一项研究，计算了对进口到日本的食品、化妆品和化学制品的进口限制在1989年就以更高价格的形式使每位日本消费者每年多花费了大约890美元。[2] 进口关税以更高价格的形式把大量的成本强加到国内居民身上的这一发现，已经成为几乎所有考察该问题的研究结论。[3]

第二，关税也会降低整个世界经济的效率。一种保护性的关税鼓励国内企业在当地生产那些在理论上说可以在海外更有效率地生产的产品，结果是对资源的无效使用，所以关税降低了效率。例如，对输入到韩国的稻米所征收的关税意味着韩国稻米农场的土地是在以低生产率的方式被使用着。对韩国人来说，从那些低成本的外国厂商那里购买稻米，而以其他方式来利用

现在被用来种稻米的土地的意义更大，比如说种植那些在其他地方不能以更有效的方式来种植的粮食，或者是用于民用或工业的目的。

有时一国的某一出口产品也会被征收关税，出口关税和进口关税相比是非常少见的。一般来说，出口关税有两个目的：第一，提高政府的税收；第二，减少某个部门的出口，通常出于政治原因。



另一个视角

美国关税税率

因为美国采取公开自由贸易的姿态，所以许多人认为美国政府不会实行太多关税。有关美国贸易的信息在线随时可以获得。例如，你可以到美国关税事务和贸易协定的官方网站上（www.usitc.gov/tata/index.htm）浏览美国政府当前实行的关税。但在相似的项目中有许多计划和细致的区别，这样对大多数人来说不是很好浏览。请登录www.freetrade.org，察看有趣的贸易政策研究总结，美国鞋类产品的关税为10%，服装为11%，而卡车关税（也称为鸡税，指的是美国鸡出口贸易争端）为25%。2005年平均使用的关税税率只有1.4%，但一些必需品的关税却很高。

6.2.2 补贴

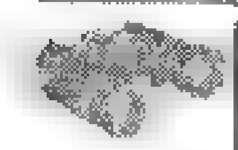
补贴（subsidy）是政府对国内厂商的一种支付。补贴有许多种形式，包括提供现金、低息贷款、减免税收以及政府参股国内企业。补贴通过降低成本，以两种形式来帮助国内企业：①帮助它们与低成本的外国进口商进行竞争，②帮助它们赢得出口市场。

在大多数国家，农业往往是最大的补贴受益者之一。在2002年，欧盟在农业补贴上每年要付出430亿美元。为了不落在后面，2002年5月，乔治·布什签署了一项法律，对美国农场主进行为期10年的总额达1800亿美元的补贴。日本人长期支持效率低的国内农民，给予农业补贴。请看相关的“国家聚焦”中关于日本对小麦种植者的补贴的内容。

农业之外的补贴要低得多，但也很可观。在开篇案例中，波音公司和空中客车公司一直都享有补贴，这些补贴旨在帮助它们降低开发新商务喷气式飞机的成本。给波音公司的补贴是以税收抵免的形式筹集的研发经费或直接来自五角大楼的用于开发军事技术之用的资金，而这笔钱又转而用于民用项目。空中客车公司方面，补贴是以低于市场利率的政府贷款的形式给出的。

从补贴中获得累积利益的是国内生产商，这使其国际竞争力得到提升。战略贸易政策的提倡者（正如你由第5章所回忆起的，这是新贸易理论的副产品）赞成使用补贴来帮助国内企业在某些行业里取得优势地位（例如宇航、半导体）。在这样一些行业里，规模经济很重要，且世界市场还没有大到足以支持比少数几个更多的企业盈利。按照这种论点，补贴可以帮助一个企业在新兴市场里取得先行者优势（就像美国政府提供充足的研发经费补贴波音公司一样）。如果企业取得了先行者优势，国内经济就可以从其就业和税收收入中获得进一步的好处，但是有补贴必须有付出。政府通常用个人税收来支付这种补贴。

于是，补贴所产生的国家利益是否能超过其成本就是有争议的事情了。在实践中，许多补贴在增强国内厂商的国际竞争力方面并不那么成功，它们倾向于保护无效率并促使过量生产。农业补贴①使得无效率的农场主待在该行业，②鼓励国家过度生产补贴高的农产品，③鼓励国家生产那些在其他地方种植会更便宜且很容易进口的产品，从而④减少农产品的国际贸易。最近的一项调查统计表明，如果先进国家放弃对农民的补贴，全球农产品的贸易量将提高50%，整个世界的境况就要好一些，收入将达1600亿美元。[4] 这种财富的增加源自更有效地使用农业土地。请看“国家聚焦”中的日本小麦补贴这一具体案例。



国家聚焦

日本的小麦生产受到补贴

日本并不是个非常适宜种植小麦的国家，小麦通常生长在干燥的北美、澳大利亚和阿根廷等国家，在那里生产小麦比在日本生产的成本更低、质量更高。日本从外国进口80%的小麦，而数以万计的日本农民仍然种植小麦，通常是小型种值，产量低且成本高，但其生产仍在不断增加，原因就是意在保护日本低效率小麦种植者的政府补贴。2004年，日本农民在市场上以每蒲式尔9美元的市场价销售他们的产品，而2004年他们收获的平均价值至少是每蒲式尔35美元，其中26美元的差价来自政府的补贴。2004年统计出来的补贴成本是7亿多美元。

为了筹集农产品的补贴，日本对进口小麦征收税率配额，对小麦进口超过配额标准的部分征收更高的税率。在配额内的关税是0，而超配额部分的关税是每吨小麦征收500美元。关税大大提高了成本，阻止了配额以外的进口数量，因而限制了供给，进而提高了日本国内小麦的价格。日本农林水产省（MAFF）是唯一有权购买配额内进口小麦的机构（因配额外的小麦进口非常有限，MAFF是日本进口小麦的垄断买家）。MAFF以世界价格购买小麦，之后以人为的高价转卖给日本的加工厂，高价源自由关税配额运作而受到限制的供需关系。统计表明，2003年，世界市场的小麦价格为每蒲式尔5.96美元，但日本国内的进口小麦的均价为每蒲式尔10.23美元，其中4.27美元的差价给MAFF带来了超过4.5亿美元的盈利。这些盈利被用来帮助填补7亿提供给低效率小麦农民的补贴，其余的资金来自一般的政府税收。

"多亏"有了这些政策，日本小麦的价格总是比世界的平均价格高出80%～120%，而日本小麦生产于2004年超过了85万吨，大大超过实行自由市场体系的产量。在自由市场条件下，日本实际上不会有小麦生产，因为其生产的成本太高了。这一政策的受益者是日本上千的小麦种值户，而损失者有日本的消费者——他们必须花更多的钱购买面制品，他们必须通过税赋的形式提供小麦的补贴，还有外国的生产者，他们因关税配额的壁垒被剥夺了进入广大日本市场的入场权。为什么长久以来日本政府继续执行这个政策？因为小户农民是重要的选民，日本的政客们想得到他们的选票。

资料来源：J. Dyck and H. Fukuda, "Taxes on Imports Subsidize Wheat Production in Japan," *Amber Waves*, February 2005, p. 2; and H. Fukuda, J. Dyck, and J. Stout, "Wheat and Barley Policies in Japan," U.S. Department of Agriculture research report, WHS-04i-01, November 2004.

6.2.3 进口配额和自动接受出口约束

进口配额（import quota）是对可能会进口到一国的某种商品数量的直接限制，该限制通常是通过发行进口许可证而强加于个人或企业组织的。例如，美国对干酪的进口有配额，唯一允许进口干酪的那些企业是某些贸易公司，每一家贸易公司每年都分配了有权进口干酪的最大磅数。在某些情况下，出售权被直接给予出口国的政府，有史以来这就是美国糖和纺织品进口的情况。在章末案例中，国际协议统领着纺织品的进口配额，2004年12月，"多边纤维协议"届满终止了。

配额和关税通常结合，成为税率配额。在税率配额（tariff rate quota）的情况下，低税率适用于配额以内的进口商品，而超过配额的进口产品则被征收较高的税率。如图6-1显示的，韩国会向进口到韩国的100万吨大米征收10%的从价关税，配额之外的部分要征收80%的关税。因此韩国要进口200万吨大米的话，其中的100万吨将以10%的税率征收，另100万吨则会以80%的税率征收。税率配额在农业上很常见，其目的在于限制超出配额的进口产品。前面的"国家聚焦"给出了例子，讲述了日本如何利用税率配额和补贴的组合来保护效率低的日本小麦种植者以免与外国产品进行竞争。

进口配额的一个变种是自动接受出口约束。**自动接受出口约束**（voluntary export restraint, VER）通常是在进口国政府的要求下由出口国对贸易所强加的配额，一个最有名的例子是1981年日本汽车制造商对出口到美国的汽车所强加的限制。迫于美国政府的直接压力，该项VER限制日本每年出口到美国的汽车不能超过168万辆。1984年该项协定被修改，允许日本厂商每年向美国出口185万辆汽车。1985年该协定被允许失效，但日本政府在此时却表明了态度，继续把每年向美国出口的汽车数限制为185万辆。[5]外国厂商同意VER，是因为它们担心：如果它们不同意的话，接下来可能会是更具伤害性的惩罚性关税或进口配额了。通过缓和一国保护主义者的压力，同意VER看起来是在坏形势下可谋得的最好方法。

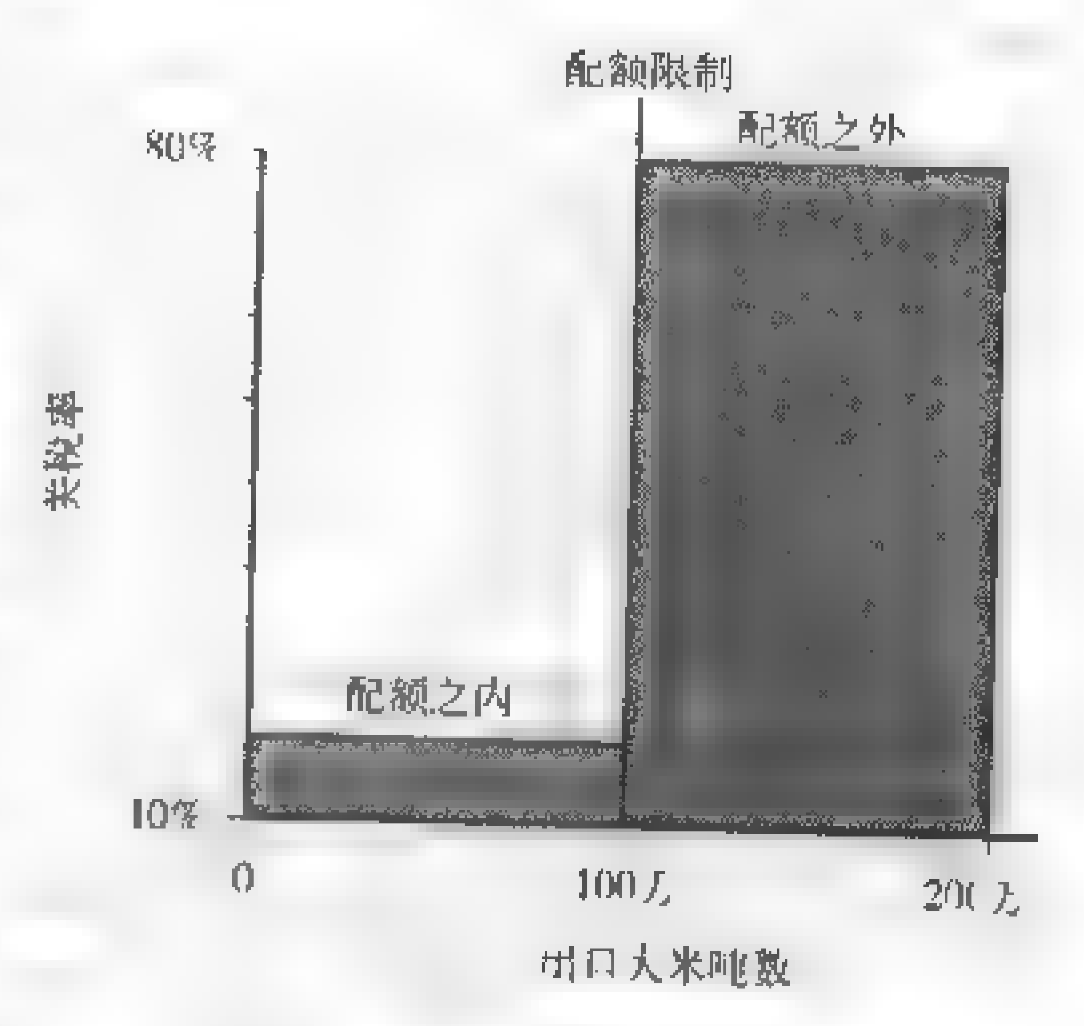


图6-1 假设的关税率配额

正如关税和补贴一样，进口配额和VER通过限制进口品而使国内厂商得益。正如所有对贸易的限制一样，配额不会使消费者得益，进口配额或者VER总是拉升一种进口商品的国内价格。当配额或VER使进口品的市场份额较低时，价格就因有限的外国产品供给而抬高了。例如，在汽车行业，VER提高了供给有限的日本进口车的价格。按照美国联邦贸易委员会所做的一项研究，汽车行业的VER在1981～1985年每年花费美国消费者大约10亿美元，这每年的10亿美元都以更高价格的形式流入了日本厂商的腰包。[6]当供给被进口配额人为地限制时，厂商赚取的额外利润被称为**配额金**（quota rent）。

如果国内产业缺乏满足国内需求的能力，进口配额既会提高国内产品的价格也会提高进口品的价格。这一现象出现在美国的制糖业，该行业一直限制外国厂商销售到美国市场的糖的数量。根据一项调查，由于进口配额，美国糖价比世界糖价高40%。[7]这些更高的价格转化成了美国制糖商更高的利润，他们游说政客把这一有利可图的协议继续保持下去。他们争辩说，如果配额制被废止，美国制糖行业的就业就会被外国厂商抢走。

6.2.4 当地产比率要求

当地产比率要求（local content requirement）要求一种商品的一些规定部分是在国内生产的。该要求可以被表示为具体的数目（例如，该产品75%的零部件必须在本地生产）或是价值数目（例如，该产品价值的75%必须在本地区内生产）。当地产比率要求的规则已经被发展中国家广泛地采用，以试图把它们的生产基地从简单地组装产品（产品的零部件是在其他地区生产的）转到在本地区生产零部件。最近，发达国家也已提出当地产比率要求，试图以此保护当地就业和本地产业免遭外国竞争。例如，在美国，有一个不太为人所知的法律叫《美国货法案》(*Buy America Act*)，它具体规定了政府机构在为购买设备签合同招标时必须优先考虑美国产品，除非外国产品具有明显的价格优势，该法案具体规定，如果一件产品51%的原料按其价值是在国内生产的，则被视为"美国产"；这相当于当地产比率要求。如果一家外国公司或美国公司，希望从美国政府机构赢得供应某些设备的合同，它必须保证该产品按价值至少有51%是在美国生产的。

对于一个国内的零部件制造商来说，当地产比率要求通过限制外来竞争，用与进口配额相同的方式为它们提供了保护。总的经济效果也是相同的，国内厂商获得利益，但是进口限制抬升了进口零部件的价格。进口零部件以更高的最终价格形式被传递到了终极产品的消费者那里。所以，与所有的贸易政策一样，当地产比率要求也倾向于使生产者受益而不是使消费者受益。

6.2.5 行政政策

除了正式的贸易政策工具之外，政府有时也使用各种非正式的或者说是行政管理政策来限制进口并、推进出口。**行政贸易政策**（administrative trade policy）是官僚主义的规则，设计这些规则是为了使舶来品难以进入一个国家。一些人说日本人在使用这种贸易壁垒方面的技艺高超。最近几年日本正式的关税和非关税壁垒在世界范围内都是最低的，不过，批评者们抱怨说它的非正式的进口行政管理障碍远远抵消了这些。举一个郁金香球茎的例子。荷兰向世界上的几乎每一个国家都出口郁金香球茎，但日本除外。日本的海关检查员坚持通过从中间向下垂直地切下每一个郁金香球茎的方法来检查它们，而即便日本人再怎么心灵手巧也不可能把郁金香球茎再捏在一起！另外一个例子说的是有关美国特快专递公司——联邦快递公司的。联邦快递公司花费了许多时间才将其全球特快服务扩展到日本，主要是因为日本的海关检查员坚持打开大部分的特快邮包来检查色情文学——这个过程会延误"特快"邮包好几天的时间。日本还不是采取这种政策的唯一国家。法国要求所有的进口录像机都必须通过小海关进口口岸到达，而这里既偏远又人员不足，其结果导致了日本的VCR产品不能进入法国市场，这一情形直到磋商达成了一项VER协定为止。[9]和所有贸易政策工具一样，行政工具也使生产者得益并伤害消费者，使他们无法使用可能更优越的外国产品。

6.2.6 反倾销政策

在国际贸易的理论中，**倾销**（dumping）被定义为在外国市场上以低于生产成本的价格来卖出商品，或者是在外国市场上以低于它们"公平的"市场价格来卖出商品。在这两个定义之间是有差别的，因为一件商品"公平的"市场价格通常要高于生产这件商品的成本，因为它包括了一个"公平的"利润边际。倾销被视为企业在海外市场上卸下过剩生产能力的一种手段，而某些倾销可能是掠夺行为的结果。厂商可用来自本国市场的高额利润补贴海外市场的价格，它们的意图是要促使当地的竞争者放弃这个市场。一旦它们的计划得逞，掠夺者企业还可以提升价格来赚得高额利润。

一个所谓的倾销例子发生在1997年，当时两个韩国的半导体制造商——LG半导体公司和现代电子公司被控在美国市场上以低于它们生产成本的价格来出售动态随机存储芯片(DRAMs)。这一行为发生在世界范围内芯片制造能力过剩的时候，有人断言：韩国人正企图在美国倾销其过剩的生产能力。

反倾销政策（antidumping policy）是用来惩罚那些参与倾销的外国企业，其最终目标是为了保护国内厂商免遭"不公平的"外来竞争。尽管每个国家反倾销政策有所不同，但多数都类似于在美国使用的反倾销政策。如果一个国内厂商认为一个外国企业正在美国市场上倾销产品的话，它就可以向两个政府代理机构提出诉状，这两个政府代理机构是商业部和国际贸易委员会（the International Trade Commission）。在韩国DRAM的案例中，诉状是由美国的一家DRAM产品制造商——微米技术公司（Micron Technology）提出的，然后政府代理机构调查了该项投诉。如果它们发现该项投诉有法律依据，商业部就可能对犯规的进口舶来品强制征收一项**反补贴税**（countervailing duty）。这种税属于一项特别关税，其数目相当可观，且要征收5年之久。例如，在调查了微米技术公司的投诉之后，商业部对LG半导体公司和现代电子公司的DRAM产品分别课以9%和4%的反补贴税。

6.3 政府干预的情况

我们已经回顾了政府可以使用的各种贸易政策工具，现在我们要更详细地考察政府干预国际贸易的情况。在国际贸易中有两种支持政府干预的论点——政治的论点和经济的论点。支持

干预的政治论点关系到保护国内特定团体的利益（通常是生产者），而这种保护常常是以另一个团体（通常是消费者）的付出为代价的。支持干预的经济论点则通常涉及增加一国的整体财富（对生产者和消费者双方的所有利益而言）。

6.3.1 支持干预的政治论点

支持政府干预的政治论点包括保护就业、保护那些被认为对国家安全很重要的行业、对不公平的外国竞争进行报复、保护消费者使其远离"危险"产品、推进对外政策的目标以及促出口国的人权等。

1. 保护就业和行业

支持政府干预的一个最普通的政治论点是：必须保护就业和行业使其免受外来竞争。总统乔治·布什于2002年3月发布的对外国钢铁征收的关税就以此为目的。（许多钢铁制造商坐落在布什2004年再次竞选总统时必须要赢的几个州。）欧盟建立公共农业政策（CAP），其中也隐含着政治动机。CAP设立的目的就是通过限制进口和保障价格的手段，保护政治上强势的欧洲农民的工作机会，但CAP引发的高价格也使欧洲的消费者付出了昂贵的代价。这就是通过政府干预来保护工作机会和行业生存的真实写照。例如，2002年强征钢铁税使美国的消费者（如汽车公司）所购钢铁的价格上升，从而使其在全球市场的竞争力减弱。

2. 国家安全

有时候各国会争论说必须保护特定的行业，因为它们对国家安全来说是重要的。与国防有关的行业经常受到这种关注（如宇宙航空、高级电子设备、半导体等）。尽管不像从前那样普遍，这种争论偶尔仍然会出现。例如，那些赞同保护美国半导体行业免受外来竞争的人会争辩说：半导体现在是如此重要的国防产品零部件，在这方面主要依赖外国产品将会是危险的。1986年，这种论点对说服联邦政府支持美国半导体制造技术联合体（Sematech）——由14家美国半导体公司组成的一个联盟，它代表着美国半导体行业90%的收入——起了帮助作用。美国半导体制造技术战备联盟的任务是对各成员公司可以共享的制造技术进行合作研究。政府认为这一商业活动非常关键，所以让美国半导体制造技术战备联盟受到特别保护使其不受反托拉斯法的限制。起初美国政府每年向美国半导体制造技术战备联盟提供1亿美元的补贴。不过到了20世纪90年代中期，主要由于个人计算机的繁荣和对英特尔公司制造的微处理器芯片的需求，美国的半导体行业重新夺回了它们领先的市场地位。1994年，美国半导体制造技术战备联盟董事会表决决定结束联邦政府资助，自从1996年以来，联盟完全由私人掏腰包资助。[9]

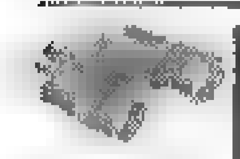
3. 保护消费者

许多政府早就有适当的法规保护消费者免于遭受"不安全"产品的损害。这种法规的间接作用常常是限制或者禁止这类产品的进口。1998年，美国政府永久性地禁止58类军事类攻击武器的进口（美国的企业早已被禁止出售此类武器）。这一禁令受加强公共安全的愿望促使。大量个人使用这类武器任意射杀他人，以及在总统（克林顿）的家乡阿肯色州的一次导致四个儿童和一位老师死亡的枪杀案促使了这一禁令的出台。[10]

在"国家聚焦"中描述了欧盟是如何禁止销售和进口用激素处理过的牛肉的。禁令的出台是因为欧盟希望保护欧洲消费者，使他们免于遭受用激素处理过的牛肉可能带来的健康隐患。用激素处理过的牛肉进口到欧盟所反映出的冲突可能只是即将发生事情的冰山一角。除了使用激素促进动物生长和肉类生产之外，生物技术也成就了一种可能性，即用基因技术来改变许多作物，使它们能生产制造自然杀虫剂的蛋白质，这极大地提高了产量，或者能抵御严寒的天气。一种经过基因改良的新型西红柿的染色体中被加入了防冻基因，可以在从前不可能的较为寒冷的地方种植。另一个例子是孟山都公司出产的做过基因处理的棉籽。这种棉籽内含有一种蛋白

质，它可以防止三种常见的病虫害：棉铃虫、烟草夜蛾幼虫、棉红铃虫。使用这样的种子，减少或消除了使用传统杀虫剂的需要。

虽然这些革新听起来那么诱人，但它们还是遭到了消费者群体的强烈抵制，尤其是在欧洲。他们担心的是，广泛地使用改变了基因的种子可能会对人类健康产生预料不到的、有害的作用，并可能导致“基因污染”。（基因污染的一个例子可能是广泛使用产生了“自然杀虫剂”的作物会刺激能抵抗这种杀虫剂的“超级害虫”的进化。）这样的担心使奥地利和卢森堡禁止转基因生物的进口、销售或使用。欧洲还有几个国家对转基因生物也非常敏感，其中反应最强烈的是德国和瑞士。因此，在想要扩大转基因生物的全球市场的企业（如孟山都公司）与想要限制它的国家（如奥地利和卢森堡）之间的这场冲突中，世界贸易组织似乎越来越有可能被拖进来。[11]



国家聚焦

用激素处理过的牛肉交易

20世纪70年代，科学家知道了该如何合成某些荷尔蒙并用它们来促进牲畜的生长速度，减少肉中的脂肪含量，以及增加牛奶产量。牛生长激素（BST）是一种产生于牛体内的生长激素，首先由基因泰克（Genentech）生物技术公司合成出来。注射BST可以用来补充动物自身的激素生产，提高其生长速度。这些激素很快就在农民中普遍使用起来，他们发现这可以减少成本并有助于满足消费者对瘦肉的需求。虽然这些激素中有一些是动物自然产生的，但一些国家的消费者组织很快提出了担忧。他们认为：使用激素添加剂是非自然的，吃用激素处理过的牛肉对健康的后果尚不确定，但估计有可能导致激素紊乱和癌症。

1989年欧盟对这些担忧做出了反应，禁止在牲畜的饲养中使用促进生长的激素，并禁止进口用激素处理过的肉类。这一禁令受到了争论，因为在科学家中间存在着相当一致的看法：激素对健康不构成危害。在实行禁令之前，这些激素有许多已经在一些EU国家通过了许可程序。虽然EU禁止了用激素处理过的肉类，但其他许多国家并没有禁止，包括澳大利亚、加拿大、新西兰和美国这样的肉类生产大国，激素的使用很快就在这些国家普遍起来。根据EU以外的贸易官员的说法，欧洲的禁令对贸易构成了不公平的限制。由于这一禁令，出口到EU的肉类减少了。例如，美国出口到EU的红色肉类从1988年的2.31亿美元减少到1994年的9800万美元。当1995年联合国粮农组织的国际食品标准机构食品法典委员会（Codex Alimentarius Commission）和世界卫生组织（WHO）批准了生长激素的使用之后，肉类出口商的投诉增加了。在做出决定时，委员会详细审查了科技文献，并没有发现在食用用激素处理过的肉类与人类身体健康（如癌症）之间有任何关联的证据。

受到这一决定的支持，美国在1995年试图迫使EU结束对进口用激素处理过的牛肉的禁令。但EU拒绝了，理由是“消费者担心食品安全”。作为回应，加拿大和美国都分别向世界贸易组织提交了正式投诉，其他一些国家也加入到美国的行列，包括澳大利亚和新西兰。WTO设置了由三个独立专家组成的贸易评判小组。在审核了证据并听取了一系列专家及双方代表的意见之后，评判小组在1997年5月做出了初步裁定。评判小组裁定EU对用激素处理过的牛肉的禁令是违法的，因为它没有科学上的正当理由。EU立即表示它将向WTO上诉法院上诉。WTO法院在1997年11月听取了上诉，于1998年2月做出裁决。上诉机构同意贸易评判小组的裁决，认为EU没有提出任何科学证据来说明关于激素的禁令是有道理的。

这一裁决使得EU陷于困境。从法律上来讲，EU必需取消禁令，否则就会面临可能的贸易制裁，但禁令在欧洲又受到广泛的支持。EU担心解除禁令会招致消费者的强烈反对。经过再三考虑，EU决定坚持禁令。于是，美国在1999年2月要求WTO准许对EU实施贸易制裁。WTO的答复是，允许美国向欧盟出口到美国的产品征收价值1.2亿美元的惩罚性关税。而欧盟宁愿接受这项关

税，也不愿意解除对用激素处理过的牛肉的禁令，到2006年，禁令和惩罚性的关税还在实行中。

资料来源：C. Southey, "Hormones Fuel a Meaty EU Row," *Financial Times*, September 7, 1995, p. 2; E. L. Andrews, "In Victory for U. S., European Ban on Treated Beef Is Ruled Illegal," *The New York Times*, May 9, 1997, p. A1; F. Williams and G. de Jonquieres, "WTO's Beef Rulings Give Europe Food for Thought," *Financial Times*, February 13, 1998, p. 5; R. Baily, "Food and Trade: EU Fear Monger's Lethal Harvest," *Los Angeles Times*, August 18, 2002, p. M3; "The US-EU Dispute over Hormone Treated Beef," *The Kiplinger Agricultural Letter*, January 10, 2003; and Scott Miller, "EU Trade Sanctions Have Dual Edge," *The Wall Street Journal*, February 26, 2004, p. A3.

4. 推进外交政策目标

有时政府会使用贸易政策来支持自己的外交政策目标。[12] 它们可能会给予其想要加强关系的一些国家优惠的贸易条款。贸易政策也数次被用做压制或惩罚那些不遵守国际法规和准则的"无赖国家"的工具。自1991年在海湾战争中被打败以来一直到2003年被以美国为首的部队侵占，伊拉克一直在广泛的贸易制裁下苦苦挣扎。其中的理论是：这样的压力可以敦促"无赖国家"改过自新，或者可以加速政府的更换。在伊拉克这件事情上，制裁被看做迫使该国遵从联合国的几项决议的一种方式。同时，美国对古巴也采用长期的贸易制裁。美国还对利比亚和伊朗实施贸易制裁，这两个国家都被其指责为支持针对美国的恐怖主义行动以及建立大规模杀伤性武器。2003年年末，对利比亚的制裁似乎产生了效果，该国宣布终止建立核武器的项目，而美国政府的回应是解除对其的制裁。

其他的国家可以破坏任何单边的贸易制裁。例如，美国制裁古巴并没能阻止其他西方国家与其开展贸易。美国的制裁没有什么效果，只不过为其他贸易国家（诸如加拿大和德国）的进入创造了一个真空地带。为了阻止这一切，把古巴脖子上的绳索箍得更紧，1996年美国国会通过了《赫尔姆斯－伯顿法案》（*Helms-Burton Act*）。这一法案允许美国人起诉那些使用了他们在古巴1959年的革命后被没收财产的外国公司。1996年年末，一个针对利比亚和伊朗的类似的法案《达马托法案》（*D'Amato Act*）也通过了。

《赫尔姆斯－伯顿法案》的通过引起了美国的贸易伙伴，包括欧盟、加拿大和墨西哥的抗议，它们都声称，该法案侵犯了它们的主权，在世界贸易组织的法规下是非法的。例如，在古巴做了数年生意的加拿大公司想不出任何理由在加拿大不限制同古巴进行贸易的情况下为何突然在美国的法庭被起诉。它们没有违反加拿大的法律，也不是美国的公司，那么它们为什么要服从美国的法律？尽管有这样一些抗议，该法案在美国已经登记在册，虽然美国政府对实施它并不是太热衷——也许是因为它没法实施。

6.3.2 支持干预的经济论点

随着新贸易理论以及战略贸易政策的发展（见第5章），支持政府干预的经济论点近年来经历了一次复兴。直到20世纪80年代早期，大多数经济学家都没有看到多少政府干预的好处，都强烈地鼓吹自由贸易政策。但随着战略贸易政策的发展，这种形势有了一些变化，尽管正如我们在下一节里将要看到的那样，仍然有很强的坚持自由贸易的经济论点。

1. 幼稚行业论点

幼稚行业论点（infant industry argument）是支持政府干预的最古老的经济论点，首先是由亚历山大·哈密尔顿于1792年提出的。按照这种论点，许多发展中国家在制造业上都有着潜在的比较优势，但是它们的新制造行业在一开始无法与发达国家基础良好的相同行业竞争。为了让制造业能得到一个立足点，政府可以用关税、进口配额和补贴暂时支持一下新行业，直到它们发展壮大足以应付国际竞争时为止。

这种论点在过去的50年里对发展中国家的政府具有相当大的吸引力，同样，幼稚行业论点也

被GATT看做保护主义的合法理由。然而，许多经济学家对这种论点仍然持批评态度，他们有两种主要的观点。第一种论点是：保护制造业免遭外来竞争并不好，除非这种保护使产业有效率。然而，一个又一个的例子表明：除了培育那些无效率行业的发展使其根本无望在世界市场上竞争之外，保护似乎没起什么别的作用。例如，巴西在关税障碍和配额的保护下建立了世界上的第十大汽车工业。可是在20世纪80年代末，一旦那些障碍消除了，外国进口产品激增，而巴西的汽车工业必须面对这样一个事实：在30年的保护之后，它们成为世界上最无效率的行业。[13]

第二个观点是：幼稚行业的论点依赖于这样一个假设，即通过从国内或国际资本市场借钱，企业不能进行有效的长期投资。结果，就要求政府补贴长期投资。考虑到全球资本市场在过去20年里的发展，这个假设看起来已不像过去那样有效了。今天，如果一个发展中国家在一个制造行业真的具有潜在的比较优势的话，该国的企业就应该能从资本市场借到钱，来负担投资的需要。有了资金支持，就能刺激那些基于国内潜在比较优势的企业能够抛开政府的保护而经受必要的初期损失以追求长期的利润。这就是许多韩国的企业在纺织、半导体、机床、钢铁以及造船业中的所作所为。因此，在存在着有效的全球资本市场的情况下，需要政府保护的行业将只会是那些不值得被保护的行业。

2. 战略贸易政策

战略贸易政策的观点是由一些新贸易理论家提出的。[14] 当我们考虑新贸易理论时，我们就回顾了第5章里的基本观点。新贸易理论主张：在那些世界市场只能支持少数几个企业盈利的行业，只要有几个企业能获得先行者优势，那些企业所在的国家就可能在特定产品的出口上占据支配地位。波音公司在民用飞机行业的长期优势就归功于这样的因素。

战略贸易政策（strategic trade policy）观点有两个论据。第一，人们可能认为，如果政府通过适当的行为能保证在这样的行业中获得先行者优势地位的是国内企业而不是外来企业的话，那么政府就能提高国民收入。于是，按照战略贸易政策的观点，政府应该用补贴来支持那些在幼稚行业中十分活跃的有前途的企业。鼓吹这一论点的人指出，美国政府在20世纪五六十年代给予波音公司用于研发方面的大量补贴，可能有助于波音公司在喷气式客机这一新兴市场中的竞争。（波音707喷气式客机是由军用飞机衍生而来的。）现在围绕着日本在液晶显示屏幕（用于便携式电脑）生产上的优势地位又在进行着类似的争论。尽管这些屏幕是由美国发明的，在与主要的电子公司的合作中，日本政府因瞄准了这一行业才在20世纪70年代末期和80年代早期进行了研究支持。结果是日本的企业而不是美国的企业在这一市场上取得了先行者优势。

战略贸易政策观点的第二个论据是：如果政府的干预能帮助国内企业克服由已获得先行者优势的外国企业所造成的进入障碍，那么政府的干预也许是值得的。这一论点支持了政府对波音公司的主要竞争对手空中客车工业公司进行出口补贴。空中客车公司是英国、法国、德国和西班牙的四家公司在1966年组成的联合企业。当它在20世纪70年代中期开始投产的时候，它在世界商用飞机市场上所占的份额不足5%。到2004年，它的市场份额超过了50%，正威胁着波音公司的统治地位。空中客车公司是如何达到这点的？根据美国政府的说法，答案来自英国、法国、德国和西班牙政府的150亿美元的补贴。[15] 没有这些补贴，空中客车公司不可能打入国际市场。

如果这些论点是正确的话，那么很明显它们提出了国际贸易中政府干预的基本原理。政府应该特别瞄准那些在未来可能是重要的技术，并使用补贴来支持这些技术商业化的发展研究。政府还应该提供出口补贴，直到国内企业在世界市场上已经确立了先行者地位。政府的支持也可以被证明是正当的，如果这种支持可以帮助国内企业克服外国竞争对手所享有的先行者优势，并作为独立竞争者出现在世界市场（如空中客车公司和半导体的例子）。在这种情况下，可能需要把保护国内市场与推动出口补贴结合起来。

6.4 对自由贸易修正的情况

新贸易理论学家们关于战略贸易政策的论点对政府在国际贸易中的干预提供了一个经济学上的正当理由，该理由向无限制的自由贸易的基本原理提出了挑战。无限制的自由贸易理论是由诸如亚当·斯密和大卫·李嘉图这样的古典贸易理论家们研究创立的。为了响应这种挑战，许多经济学家——包括一些对新贸易理论发展有贡献的经济学家，如保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）——已经敏锐地指出：尽管战略贸易政策在理论上看起来不错，但在实践中可能还难以运转。因此出现了对自由贸易理论的修正。[16]

6.4.1 国家与贸易

克鲁格曼认为：旨在确立国内企业在全球行业中优势地位的战略贸易政策是损人利己的政策，它以其他国家的代价来提高本国的国民收入。试图使用这种政策的国家可能会惹来报复。在许多情况下，在两个或更多干预主义政府之间所导致的贸易战争会把所有与之相关联的国家都拖入比不这样做时更糟糕的境地。例如，如果美国政府通过增加其对波音公司的补贴来响应空中客车公司的补贴的话，结果可能是双方的补贴被抵消。在这一过程中，是欧洲和美国的纳税人为一场昂贵的、无意义的贸易战争付出代价，而欧洲和美国也会两败俱伤。

在战略贸易政策会引发贸易战争的危险这一点上，克鲁格曼可能是对的。但问题是当一个竞争者已经在受政府补贴支持的时候该如何做出响应，即波音公司和美国应该如何应对空中客车公司所得到的补贴？按照克鲁格曼的观点，答案是不参与报复行动，而是帮助确立游戏规则，将使贸易扭曲的补贴最少化。这正是世界贸易组织努力寻求的目标。

6.4.2 国内政策

政府在干预经济的时候，并不总是按照国家的利益来行动，反而它们会受到政治上重要利益集团的影响。欧盟对公共农业政策（CAP）的支持就是一个例证，该政策起因于法国和德国农民的政治力量。该政策只能使无效率的农民以及要依靠农民选票的政治家们受益，而非欧盟的消费者，这些消费者最终要为食品支付更多的钱。于是，按照克鲁格曼的理论，不信奉战略贸易政策的进一步原因是，这种政策几乎肯定是特殊利益集团的战利品，它们为了自己的目的而对其进行歪曲。克鲁格曼就美国的情况进行了总结：

要求商业部在为许多行业制定详细的政策时忽略特殊利益政治是不现实的：确定自由贸易的一揽子政策，仅在极端压力之下才允许例外，按照该理论来说可能不是最优的政策，但可能是国家所能得到的最好政策。[17]

6.5 全球贸易体系的发展

强有力的经济论点支持无限制的自由贸易。虽然许多政府已经认识到了这些论点的价值，但它们都不愿意单方面降低贸易壁垒，它们担心其他国家可能不会相应地跟随。试想两个邻国（比如说巴西和阿根廷）在决定是否降低两国之间的贸易壁垒时所面临的问题。巴西政府可能愿意降低贸易壁垒，但是由于担心阿根廷将不会这样做，它也可能不愿意这么做。相反，巴西政府担心阿根廷人可能利用巴西壁垒的降低而进入巴西市场，同时会继续通过较高的贸易壁垒把巴西的产品拒之于外。阿根廷政府可能也会面临这同样的两难境况。问题的核心是缺乏信任。两国政府都认识到：它们的国家将从更低的贸易壁垒中得益，但是两个政府又都由于担心对方可能不会跟随而不愿意降低贸易壁垒。[18]

如何打开这一僵局呢？一个答案是两国之间就管理跨边界贸易及降低贸易壁垒问题进行协

商制定一系列规则。但是又有谁来监督政府，确保它们是在贸易规则之下进行游戏的呢？而谁又能对进行欺诈的政府施以制裁呢？双方政府可以建立一个独立的机构，让其作为一个裁判。这个裁判可以监督两国之间的贸易，确保任何一方都没有作弊，并对在贸易游戏中作弊的国家施以制裁。

虽然任何政府似乎都不会在损害国家主权的基础上服从这一安排，但是自第二次世界大战以来，一个确实具有这些性质的国际贸易框架已经开始发展起来。这个框架在它的头50年里被称为关税贸易总协定，自1995年以来，它又被称为世界贸易组织。这里我们着眼于GATT到WTO的演变过程和其工作方式。

6.5.1 从斯密到大萧条

正如我们在第5章里曾看到的那样，自由贸易的理论依据可以回溯至18世纪末期以及亚当·斯密和大卫·李嘉图那里。作为政府政策的自由贸易首先是由英国在1846年开始正式推崇的，那时大不列颠议会废除了谷物法（Corn Laws）。谷物法对外国谷物的进口课以一个高关税，谷物法关税的目的是增加政府的收入并保护英国的谷物生产者。从19世纪20年代开始（当大卫·李嘉图成为议会的一员时），每年在议会里都会提出支持自由贸易的动议。不过，只是在英国受到谷物歉收的影响加上迫在眉睫的爱尔兰饥荒的威胁时，农业保护才被取消。面临平民百姓遭受艰难困苦的境况，议会勉强改变了长期坚守的立场。

在接下来的80年里，英国作为一个世界贸易能力占优势地位的国家，推动了贸易自由化运动，但是其单边的自由贸易政策还不能得到其主要贸易伙伴的回应。英国能长期坚持该项政策唯一的原因是：作为世界上最大的出口国，英国在贸易战争中的损失要比其他参加这一战争的国家多得多。

不过到了20世纪30年代，英国刺激自由贸易的企图被埋葬在大萧条的碎石之下。萧条的根源在于自1918年第一次世界大战之后世界经济没能达到持续的复苏。1929年美国股市的崩溃以及后来美国银行界发生的挤兑使情况变得更糟糕。1930年，当美国国会通过了《斯姆特－霍利法案》（Smoot-Hawley Act）之后，经济问题都更加严重化。旨在通过保护国内产业、转移消费者对外国产品的需求而避免失业率上升的《斯姆特－霍利法案》，筑起了一道巨大的关税障碍之墙。几乎每个行业都得到了该法案"定制"（made-to-order）税则的好处。斯姆特－霍利提高关税的狂热行为的一个奇特方面是当时美国正处于国际收支盈余状态，是世界上最大的债权国。《斯姆特－霍利法案》对国外就业有损害作用。其他国家对美国这一行为的反应是也提高它们自己的关税。美国的出口品仓促还击，世界进一步朝着大萧条的深渊下滑。[19]

6.5.2 1947～1979年：GATT、贸易自由化和经济增长

由《斯姆特－霍利法案》开始的这种损人利己的贸易政策所引发的经济损失对第二次世界大战后的经济机构与意识形态产生了深远的影响。美国从这场战争中不仅以军事的胜利而且以经济的优势崛起。在大萧条结束之后，国会摇摆不定的意见猛然倾向了自由贸易。在美国的领导下，1947年签署了关税与贸易总协定。

GATT是一个多边谈判的协定，其目标是通过消除关税、补贴、进口配额以及类似的障碍来实行自由贸易。从它在1947年成立伊始，直到它被WTO所取代，GATT的成员由19个国家增加到120多个国家。GATT并不试图以一种一步到位的方式来解除贸易限制，这是不可能的。相反，关税减让分散在8个回合进行。最近的一个回合（乌拉圭回合）是在1986年发起的，完成于1993年的12月份。在这些回合中，所有成员国之间共同协商相互的关税减让，然后它们要承担自己的义务，承诺不把进口关税提高到协商的水平之上。GATT的规则是通过相互监督机制来得到增强的。如果一个国家认为它的一个贸易伙伴违反了GATT的规则，它就可以要求位于日内瓦的GATT的管理机构进行调查。如果GATT的调查员发现该投诉有道理，就会要求各成员

国对违法的一方施加压力以令其改变政策。一般来说，这种压力足以促使当事国改变其政策。如果不改变，当事国就可能会被开除出GATT。

从多方面来衡量，GATT在早期都是非常成功的。例如，从1947年的日内瓦回合到1973～1979年的东京回合，美国的平均关税下降了将近92%。与李嘉图提出的并在第5章有所回顾的理论一致，在GATT下向自由贸易发展似乎刺激了经济增长。1953～1963年间，世界贸易以年增长率6.1%的速度发展，而世界收入的年增长率也达到4.3%。1963～1973年间的情况甚至更好：世界贸易年增长8.9%，而世界收入年增长5.1%。[20]

6.5.3 1980～1993年：保护主义的趋势

在20世纪80年代和90年代早期，GATT确立的世界贸易体系在全世界到处都在泛滥的更严重的保护主义重压之下开始感到疲惫不堪。20世纪80年代，这种压力的上升主要有三个原因。第一，日本的经济成功使世界贸易体系变得负担过重。当GATT诞生时，日本还是一片废墟。然而，到了20世纪80年代早期，日本已变成世界第二大经济实体和最大的出口国。日本在汽车和半导体行业的成功已经足以使世界贸易体系变得紧张了，而西方普遍的感觉使事情变得更糟糕，西方人认为：尽管日本的关税和补贴较低，但由于日本的行政贸易壁垒，其市场对进口和外国投资都是关闭的。

第二，世界贸易体系被世界上最大的经济体（美国）持续不断的贸易赤字进一步拖累。尽管这一赤字于1987年在超过1700亿美元的水平上达到了峰顶，到1992年年底，其年赤字率仍高居800亿美元左右。从政治角度来看，事情要更糟糕，因为在1992年美国在其与日本的贸易中有450亿美元的赤字，而日本被认为并不是按照规则来做游戏的国家。美国的赤字引发了痛苦的行业调整，诸如汽车、机床、半导体、钢铁和纺织等行业的国内厂商不断把市场份额丢给外来竞争者。所导致的失业使美国国会中保护国内行业对抗进口的呼声又恢复了。

倾向于更大规模的保护主义的第三个原因是：许多国家发现了绕开GATT规则的方法。双边的自动接受出口约束（VER）绕过了GATT协定，因为无论是进口国还是出口国都不向GATT在日内瓦的机构投诉，而没有了投诉，GATT的机构任何事都做不了。出口国同意VER是为了避免更具伤害性的惩罚关税。最有名的一个例子是日本与美国之间的VER，在此之下，日本厂商承诺限制它们到美国的汽车进口以作为消除贸易紧张局势的方法。按照世界银行的调查，1981年工业化国家进口的13%都服从于诸如VER的非关税贸易壁垒，到1986年，这一数字增长到16%。增长最快的是美国，1981～1986年间，受非关税壁垒（主要是VER）影响的进口价值增长到23%。[21]

6.5.4 乌拉圭回合与世界贸易组织

在保护主义压力抬头的背景下，1986年GATT的成员国又踏上了它们第8回合减低关税的谈判之路——乌拉圭回合（这样命名是因为谈判在乌拉圭举行）。这是迄今为止最困难的谈判回合，主要是因为这一回合也是最具雄心的。GATT规则本来只应用于制造业产品与商品上，在乌拉圭回合里，成员国开始尝试将GATT规则扩展到服务贸易上。它们还试图定出致力于知识产权保护、降低农业补贴以及加强GATT监督和执行机制的规则。

乌拉圭回合拖了7年，直到1993年12月15日才达成一项协议。该协定生效于1995年的7月1日。乌拉圭回合包括下列一些条款：

(1) 工业品的关税将降低超过1/3，超过40%的制成品关税将废除；
(2) 发达国家对制成品施加的平均税率将降至低于价值的4%，这是现代史上最低的水平；
(3) 农业补贴将有实质性的降低；
(4) GATT的公平贸易和市场准入规则将第一次被扩展到服务范围；
(5) GATT规则也被扩展到对专利权、版权和商标权（知识产权）的保护上；

(6) 纺织品的贸易壁垒将在10年里显著降低；

(7) 创建世界贸易组织来执行GATT的协定。

1. 服务贸易与知识产权

从长期来看，把GATT规则扩展到涵盖服务业与知识产权范围可能特别有意义。在1995年之前，GATT规则仅被应用于工业产品（指制造业产品和商品）。2005年，与全世界101 200亿美元的商品贸易相比，全世界服务贸易总额已达到24 150亿美元。[22]把GATT规则扩展到这一重要领域能显著地增加世界贸易中的服务贸易总份额和世界贸易的总量。扩展GATT规则使其覆盖知识产权会使高科技公司在发展中国家做生意容易得多，在这些国家，知识产权规则一直实施不力（见第2章细节）。

2. 世界贸易组织

澄清和加强GATT规则，以及世界贸易组织的创立，为更有效监督和执行GATT规则带来了希望。WTO起到了一个保护伞的作用，庇护着GATT连同两个新姐妹机构：一个是关于服务贸易的，另一个是关于知识产权的。WTO的服务贸易总协定（GATS）率先把自由贸易协定扩展到服务业。WTO与知识产权相关的贸易协定（TRIPS）是对缩小全球知识产权保护差距并使其处于共同的国际规则之下的一种尝试。现在WTO负责仲裁贸易争端并监督成员国的贸易政策。虽然WTO仍像GATT一样依照一致同意的原则，但在解决争端方面，成员国不再能够阻碍仲裁报告的采用。仲裁小组关于成员国之间贸易争端的报告将被WTO自动采用，除非大家一致拒绝它。那些被仲裁陪审员发现违犯了GATT规则的国家可以上诉到一个常设上诉受理机构，但其裁决是必须遵守的。如果犯规者未能按照仲裁陪审员所建议的去做的话，那么作为最后的手段，贸易伙伴就有权惩罚它，对其施行（惩罚性的）贸易制裁。这个过程的每一步骤都服从于严格的时间限制，所以，WTO有一些GATT从未有过的强制实施手段。[23]

6.5.5 WTO：至今的经验

到2006年，WTO有包括中国在内的149名成员国，中国是在2001年年底加入的。另外还有包括俄罗斯联盟和沙特阿拉伯在内的25个国家正在谈判希望加入。WTO自成立之日起，一直活跃在促进全球自由贸易的最前沿。WTO的创造者们所表达的一个希望是：其增强了的机制会比GATT更有效地捍卫世界贸易规则。其目标是：WTO可以成为对未来贸易协议的一个有效的提倡者和提供便利者，特别是在诸如服务贸易这样一些领域。虽然WTO在西雅图的谈判于1999年年底破裂，引起了关于WTO未来方向的一些担忧，但一般来说，迄今为止的经验一直是令人鼓舞的。

1. 作为全球警察的WTO

WTO头10年的经历表明其监管和执行机制正在取得积极的效果。[24]在1995~2006年间，有超过340个成员国之间的贸易争端被提交到WTO来。[25]同这一记录相比，GATT在差不多半个世纪里只处理了196个案例。提交到WTO的诉讼案中，有3/4的在2005年年底在有争端的国家之间进行非正式磋商之后得到解决；其余争端的解决涉及更正规的程序，但大体上都成功。总的来说，涉及的国家都能采纳WTO的建议。各国都利用WTO这个组织，表明该组织在解决争端这一任务上获得了一项重要的信心投票。

2. 扩大贸易协定

就像在前面曾解释的那样，GATT谈判的乌拉圭回合把全球贸易的规则扩展到了覆盖服务贸易。WTO被赋予订立未来协定，以打开全球服务贸易之门的中间人的角色。WTO也被鼓励将其影响扩展到管理外国直接投资规则这样一些GATT从来没有触及到的范围。作为改革目标的前两个行业就是全球长途通信和全球金融服务。

1997年2月，由于WTO的撮合许多国家间达成了一项协议，各国同意开放其通信市场来参

与竞争，允许外国运行商购买国内通信供应商的股份，并建立一整套公平竞争的共同规则。在该协定之下，代表着90%全世界长途通信年收入的68个国家保证开始将它们的市场向外国竞争开放，并遵守长途通信业公平竞争的共同规则。到1998年1月1日协定生效时，世界最大市场中的大多数，包括美国、欧盟以及日本都完全自由化了。所有形式的基本长途通信服务都被包括在内，有语音电话、数据与传真传输以及卫星和无线电通信。许多长途通信公司积极响应该项协议，并指出，这将增强它们为商务客户提供“一站式服务”（one-stop shopping）的能力，所谓“一站式服务”，就是满足客户全部商务需要的全球性的不间断的服务，并用一张账单结算。[26]

紧接着的是1997年12月达成的金融服务行业跨境贸易自由化的协定。[27] 该协议覆盖了95%以上的世界金融服务市场。在1999年3月生效的该协议之下，102个国家保证向外国竞争者不同程度地开放它们的银行业、证券业和保险业。和长途通信协定一样，该协议不仅包括跨国贸易，还包括外国直接投资。有70个国家同意在它们的金融服务部门里大幅降低或消除对外国直接投资的障碍。除了少量例外情况之外，美国和欧盟对外国银行、保险和证券公司完全开放其对内的投资。作为该协议的一部分，许多亚洲国家做出了重大的让步，允许大量外资首次进入它们的金融服务部门。

3. WTO在西雅图：一个分水岭？

1999年11月底，WTO成员国的代表在华盛顿州的西雅图聚会，会议的目的是发起新一轮的会谈，这一会谈被称为“千禧年回合”，旨在进一步降低跨境贸易和投资壁垒。最显著的议题是试图使与会国同意努力降低农产品的跨境贸易和服务业方面的跨境贸易与投资壁垒。

这些期望被无情的意料之外的现实所击碎。1999年12月3日，会谈在没有达成任何协议的情况下结束了。在会议大厅里，对下一轮会谈的主要目标不能达成一致。主要障碍在于美国与欧盟之间就是否最终消除农产品出口补贴产生未成达成一致。美国认为消除此种补贴应是优先考虑的事，而欧盟，因为有政治上很强大的农民向政府游说且长期以来实行的农产品补贴，不愿意采取这一步骤。另一个障碍与美国试图把“基本劳工权利”写入世界贸易体系法律有关。美国希望WTO允许各国政府向不遵守美国视为公平劳工实施条例的国家课以进口商品税。来自发展中国家的代表对这一建议持反对意见，提出这只不过是美国试图寻找法律途来限制从穷国的进口。

会场内的争议够激烈，但令全球媒体关注的是会场外的事件。WTO会谈对各种不同的组织，从环境保护主义者、人权组织到工会组织而言，是一个导火索。出于各种原因，这些组织反对自由贸易。这些组织认为WTO是一个不民主的机构，它篡夺成员国的国家主权，在私下做出重要决定。它们借西雅图会议之机发出反对的呼声，被世界媒体进行了充分的报道。环境保护主义者表达了其对农产品自由贸易将可能破坏全球森林资源的忧虑。他们认为从发展中国家以低关税进口木材会刺激需求，并加速原始森林的砍伐，尤其在像马来西亚和印度尼西亚这样的国家。他们还指出一些WTO规则对环境政策的负面影响。如WTO最近曾否决了美国的一条法规，根据该美国法规，捕虾者要给捕虾网装备一个装置以使误入网内的濒危海龟得以逃脱。WTO认为该法规有歧视不具备这种网的外国进口商之嫌。[28] 而环境保护主义者认为该法规是必要的，因为它可以保护海龟使其免遭灭绝。

人权主义活跃分子认为WTO规则剥夺了各国阻止从启用童工国家或工作环境恶劣的国家进口的能力。同样，工会反对允许从低工资国家进口而导致高工资国家工人失业的贸易法规。他们认为美国工人因从那些没有足够的劳工标准的发展中国家进口商品而在不断失去工作。

WTO及自由贸易的支持者很快进行反击。他们不断地指出，WTO的存在是为其成员国谋利益的，而非扰乱它们。WTO没有能力强迫任何成员国采取它所不愿意的行动。WTO会允许成员国向不遵守WTO规则的国家实施报复性关税，但它只有这个权限。再者，支持者认为，是富国而非穷国通过了严格的环保法规及监督劳工条件的法规。他们认为自由贸易提高了发展中

国家的生活水平，会使这些国家陆续也通过这些法规。他们相信，用贸易法规把这些做法强加于发展中国家，会产生打败自我的反冲力。

发展中国家的代表约占WTO 149个成员国的110个国家，它们也反对环境保护主义者、人权和劳工权利倡导者的观点。贫穷的国家依赖出口来提高经济增长率及摆脱贫困，唯恐富国会用环境问题、人权问题和与劳工有关的问题竖立壁垒阻止发展中国家的产品。它们认为在未来贸易协议中增加环境或劳工标准的内容只不过是另一个名目的贸易壁垒而已。[29] 如果这种情况出现的话，它们认为其结果会束缚发展中国家，使之摆脱不掉贫困和债务的羁绊。

这种亲贸易的观点被充耳不闻、视而不理。WTO的代表们在西雅图聚集时，环境保护主义者、人权活跃分子和工会成员在大街上游行。这些组织内的一些激进分子与高叫反对“全球资本主义”和“世界被跨国公司强暴”的无政府主义分子，不仅成功地阻止了WTO会议的开幕式，还点燃了素日很平静的西雅图街头的暴力火苗，一些示威者涉嫌损坏财物和抢劫。警察则通过释放催泪弹、用橡皮子弹射击、撒胡椒粉及警棍来维护秩序。事件过后，600名示威者被逮捕，而西雅图市中心损失了几百万美元的财物。全球的新闻媒体在头版头条报道：“WTO会谈在暴力示威中流产”。

在西雅图发生的事情值得关注，因为它可能是一个分水岭。以往的贸易会谈是在相对闭塞的环境中举行，只有一些感兴趣的经济学家、政治家以及商人才关注它。西雅图宣告了围绕全球趋向自由贸易的问题已经提到了公众瞩目的中心地位。关于自由贸易和全球化功过的辩论逐渐成为主流。因此，更为开放的局面是否出现则取决于像美国这样的国家以及其大众对人权、劳工标准、就业保障、环境政策和国家主权的关注程度。它还取决于自由贸易的倡导者们能否清楚严正地表达他们的观点，即从长远看，自由贸易是促进完善的劳工标准、提供更多就业、以及保护环境的最佳方法。

6.5.6 WTO的未来：尚未解决的问题与多哈回合

国际贸易前沿还有许多问题有待解决。在当前WTO议事日程中列在最前面的4个问题是反倾销政策的抬头、高水平的农业保护主义、许多国家缺乏对知识产权强有力的保护，以及许多国家在非农产品和服务方面持续的高关税率。我们先依次探讨这些问题，然后再讨论WTO成员国间就降低贸易壁垒发起新一轮谈判的尝试，即多哈回合，它始于2001年，结束于2006年。

1. 反倾销行动

反倾销行动在20世纪90年代有激增之势。当国内厂商能证明它们受到侵害时，WTO规则允许成员国对以低于国内价格或低于生产成本销售的外国商品征收反倾销税。不幸的是，对什么构成“倾销”的相当含糊的定义证明是一个漏洞，正在被许多国家利用来实施保护主义。

在1995年1月至2005年12月期间，WTO成员国报道了大约2840宗反倾销行动的实施。印度发起的反倾销行动次数最多，有大约425起，欧盟发起了327起，美国366起（见图6-2）。反倾销行动似乎集中在某些经济部门，如基础金属行业（如铝和铁）、化学品、塑料以及机械和电子设备行业。[30] 在报告到WTO的所有反倾销行动中，这四部分总计占了70%左右，自1995年以来，这四个部门的特点是周期性的激烈竞争和生产能力过剩，这导致了这些行业的企业低价格和低利润（或亏损）。因此，在这些行业里，数量甚多的反倾销行动表明处境困难的生产商企图利用本国的政治手段寻求保护免于遭受外国竞争，它们认为外国竞争者在进行不公平竞争，这样的推测恐怕不无道理。虽然这些诉求有些可取之处，但显然也很清楚的是，当商务代表和企业员工游说政府官员来“保护国内就业免受不公平的外来竞争”，而政府官员考虑到需要在未来的选举中拉到选票，也愿意施惠来推动反倾销行动时，这个过程就变得政治化了。WTO显然担心这种趋势，指出这种趋势反映了顽固的保护主义倾向，WTO正推动成员国加强控制征收反倾销税的规章制度。另一方面，WTO表示反倾销行动是多哈回合的焦点，反倾销行为的数量在某种程度上下降了（见图6-2）。

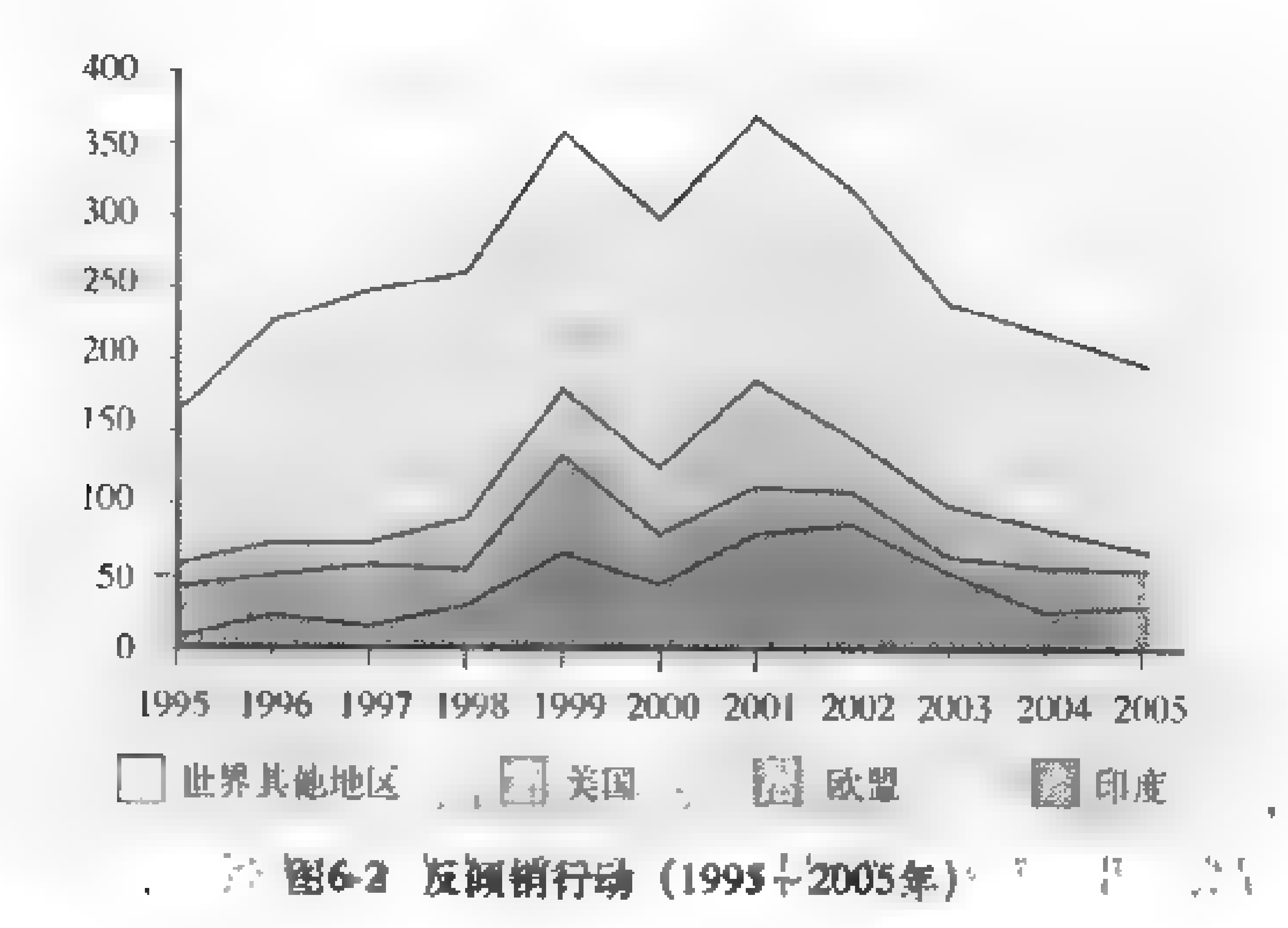


图6-2 反倾销行动（1995—2005年）

2. 农业保护主义

WTO最近关注的另一个焦点是许多国家对农业部门采取的高关税和高额补贴。农产品的关税率通常要比工业品和服务类产品的关税高许多。例如，在2003年，加拿大非农业产品的平均关税率是4.2%，欧盟是3.8%，日本是3.9%，美国是4.4%。而对于农产品，平均关税率在加拿大是21.2%，欧盟为15.9%，日本为18.6%，美国是10.3%。[31] 这意味着这些国家的消费者对从国外进口的农产品所支付的价格要大大高于所应支付的，从而使他们花在其他商品和服务上的钱就减少了。

一直以来，农产品的高关税率反映了各国希望保护国内农业和传统从事农业生产的群体免遭外国竞争的愿望。除了高关税之外，农产品还从大量补贴中受益。根据经济合作与发展组织（OECD）的估计，加拿大政府对农业的平均补贴占农业生产成本的17%，美国占21%，欧盟35%，日本59%。[32] OECD成员国一年花在农业生产者身上的补贴总计超过3000亿美元。

高关税壁垒与大量补贴结合在一起扭曲了农产品的生产和国际贸易。最终的结果是提升消费者的价格，减少农业贸易的数量，鼓励补贴多的产品的过量生产（剩余产品通常由政府来购买）。因为近来农业的全球贸易占总商品贸易的10.5%，即每年7500亿美元，WTO认为取消关税壁垒和补贴可以显著刺激总体贸易水平的提高，降低消费者的价格，通过把消费和投资资源用于效率更高的生产来刺激全球经济增长。根据国际货币基金组织的统计，在农产品上消除关税和补贴每年会使全球经济财富增加1280亿美元。[33]

现行体制的最大捍卫者都是世界上的先进国家，它们都想保护农业避免来自发展中国家低成本产品的竞争。相反，发展中国家一直在艰难地推动改革，使它们的产品能更多地进入到发达国家受保护的市场。统计表明，在OECD国家中仅靠消除农业产品的补贴，就可给发展中国家带来一笔可观的收入，这笔收入的数目比目前它们从OECD国家获得的外援数目的三倍还多。[34] 也就是说，农业自由贸易能帮助世界穷国的经济起飞，并且缓解全球贫富差距。

3. 保护知识产权

对WTO来说越来越重要的另一个问题是保护知识产权问题。1995年确立了WTO的乌拉圭协议也包含了保护知识产权的协议（与贸易有关的知识产权协议，简称TRIPS）。TRIPS条例要求WTO成员国授予和实施专利权至少20年，版权为50年。富国必须在一年内遵守这个规则。穷国在这方面则薄弱得多，有5年的宽限期，而最穷国则有10年的宽限期。该协议基于签署国强烈的信念，即通过专利权、商标权和版权来保护知识产权是国际贸易体系的重要因素。对知识产权不完全的保护会降低创新的动力，因为创新是经济发展和生活水平提高的动力所在，有观点认为需要一项多边协议来保护知识财产。

如果没有这样一个协议，恐怕一国的生产商（比如说印度）可能会模仿别国（比如说美国）开发的专利创新产品。这会从两方面影响国际贸易。第一，减少了美国原始创新者向印度出口的机会。第二，鉴于印度可能将其盗版的产品出口到第三国，这也会减少美国发明者向那些国家出口的机会。人们还可能会认为：因为对创新者来说总的世界市场规模减少了，激发他追求有风险且昂贵的创新的动力也减少了。最终结果将是世界经济中的创新越来越少，经济增长越来越慢。

这不是一个假设的例子。极类似的事件在制药行业已有发生，印度的制药公司仿制了其他公司开发的专利药物。1970年，印度政府停止承认药品的产品专利，但决定继续遵守加工方法专利，这使得印度公司不用付专利费就可以以另一种工序生产西方药品。结果，外国人在印度药品市场所占的份额从1970年的75%下降到2000年的30%。在一个典型的例子中，一家印度公司把它仿制的拜耳公司（Bayer）的专利药品炭疽抗生素（Cipro）以每片0.12美元的价格出售，而美国的价格是5.50美元每片。在WTO的TRIPS协议下，印度同意到2005年采用并强制实施国际药物专利制度。[36]



另一个视角

WTO与区域贸易条约

像NAFTA和EU这样的区域性组织对WTO和自由贸易有帮助吗？对这个问题WTO的回答是肯定的。WTO总干事帕斯卡尔·拉米（Pascal Lamy）非常肯定地认为它们"会成为世界贸易的积木，而不是绊脚石"。区域贸易协定数量在10年后翻了一番。WTO最近通过了一个评价这些贸易协定影响的程序，并确定它们与WTO的规则一致。

资料来源：Frances Williams, "Accord on Unblocking Regional Trade Pacts," *Financial Times*, July 12, 2006, p. 6.

如第2章所述，违反知识产权在其他一些行业也是一个普遍存在的问题，最值得关注的是计算机软件和音乐行业。WTO认为，在诸如药品、软件和音像领域降低盗版率将对世界贸易量有深远的影响，并会刺激生产商投资开发新的知识产品。在一个没有盗版的世界里，每年将会有更多的新药、计算机软件和音像制品被生产出来。反过来，这又会刺激经济增长和社会福利，以及提高全球经济增长率。因此，确保知识产权受到尊重并在成员国间强化执行符合WTO所有成员国的利益。虽然1995年使WTO成立的乌拉圭协议在TRIPS（保护知识产权）协议方面取得了一些进展，但人们相信，这些要求还不够，还需要有进一步的承诺。

4. 非农业产品和服务的市场准入

尽管WTO和GATT在减少非农产品关税率上做出了很大的努力，但还有很多工作要做。尽管大多数发达国家把工业产品的平均关税率降到货物价值的3.8%，特例还是存在的。平均关税率虽然低了，进口到发达国家的某些产品仍然被课以高关税，这就限制了市场准入和经济增长。例如，澳大利亚和韩国都是OECD国家，但还分别向进口的运输设备征收15.1%和24.6%的捆绑关税率（捆绑关税率是可征收的最高税率，该税率可以征收，但不能一直征收）。相反，进口到美国、欧盟和日本的运输设备的捆绑关税率分别为2.7%、4.8%和0%（见表6-1）。特别值得注意的是，从发展中国家进入到发达国家的进口产品被有选择地征收高关税。

表6-1 对一些工业产品的捆绑关税：简单平均数 (%)

国家	金属	运输设备	电子机械
加拿大	2.8	6.8	5.2
美国	1.8	2.7	2.1
巴西	33.4	33.6	31.9

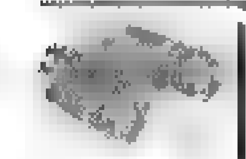
（续）

国家	金属	运输设备	电子机械
墨西哥	34.7	35.8	34.1
欧盟	1.6	4.7	3.3
澳大利亚	4.5	15.1	13.3
日本	0.9	0.0	0.2
韩国	7.7	24.6	16.1

此外，服务方面的关税在工业产品上还保持相对较高的水平。进入到美国的商业金融服务的平均关税是8.2%，进入到欧盟的是8.5%，而进入到日本的则是19.7%。[36] 如果服务方面的跨境贸易价值提升的话，降低这些税率预期会产生相当大的利益。

WTO会进一步降低关税率，减少高关税率的选择范围，最终的目标就是把关税率降低为零。也许这又是过于乐观了，但40个国家在信息技术产品上已经开始征收零关税，所以已经有了先例。经验性的运作表明，进一步把平均关税降低为零会产生相当大的盈利。根据世界银行的经济学家的统计表明，出自多哈会谈的广泛的全球性贸易协定在2015年之前每年会增加世界收入2630亿美元，其中1090亿美元会流入穷国。[37] 请见下面的“国家聚焦”，估量一下美国经济从自由贸易中得到的利益。

进一步看，WTO会降低非农产品进口到发展中国家的关税率。其中许多国家启用幼稚行业的论点来维护不断征收的高关税率。然而，最终这些税率必须要在这些国家降下来，以使其获得国际贸易的全部利益。例如，进口到印度的运输设备被征收53.9%的捆绑关税率，而进口到巴西的则为33.6%。通过提高国内价格，高关税率有利于保护效益差的国内生产者，而让消费者在运输设备和相关服务上支付更多，从而减少了消费者的真实收入进而限制了经济增长。



国家聚焦

评估美国从贸易中的盈利

国际经济研究所发表的一项研究试图评估美国经济从自由贸易中的盈利。依照研究所述，自1947年以来，在GATT和WTO影响下，关税壁垒不断下降，截至2003年，美国GDP比不进行贸易活动高出7.3%。盈利的数额高达约年1万亿美元，即每年每个美国家庭多获得9000美元的收入。

同一个研究试图评估如果美国最终与所有贸易伙伴进行自由贸易，减少所有货物和服务贸易关税至零关税，那将是什么局面；该研究运用几种方法来评价此影响，结论是这样每年能多获得4500亿～13 000亿美元的盈利。该项研究的作者认为，这迈向自由贸易的最终的一步，能够稳稳地给每个美国家庭每年多带来4500美元的收入。

作者还试图评估因为全球自由贸易的趋势造成雇用瓦解的成本和规模。如果该国废除所有关税壁垒，一些部门就业岗位就会丧失，但在另一些部门会新获得一些岗位。研究者运用历史数据作指导，推断出每年将因为贸易的扩张失去226 000个工作岗位，尽管其中2/3的岗位一年后又重新上岗了，再就业的工资就相应降低了13%～14%。研究结论是，岗位的瓦解成本每年总共为540亿美元：主要是以更低的生存工资的形式发给失去岗位的人们，这皆因自由贸易的缘故。与此相抵消的是，因为自由贸易而必定出现更高的经济增长，它必定会创造许多新就业机会且增加家庭收入，每年经济再增加4500亿～13 000亿美元的净收入。换言之，每年从贸易获得的利益远远大于每年因就业岗位失去造成的成本损失，更多人从向全球自由贸易格局转变中受益，而非受损。

资料来源：S. C. Bradford, P. L. E. Grieco, and G. G. Hufbauer, "The Payoff to America from Global Integration," in *The United States and the World Economy: Forgign Policy for the Next Decade*, C. F. Bergsten, ed. (Washington, DC: Institute for International Economics, 2005).

5. 新一轮谈判：多哈

反倾销行动、农产品贸易、强化知识产权法规和扩大市场准人是WTO想要在1999年的西雅图会议解决的4个问题，但如前面提到的，这次会议受到了干扰。2001年年底，WTO再次试图在成员国间发起新一轮谈判，旨在于进一步放宽全球贸易与投资框架。这次会议选择了一个边远的地方：海湾国家卡塔尔的多哈，无疑是考虑到那些反对全球化的抗议分子到那么一个国家会比较困难。在多哈，成员国同意发起一轮新的谈判，并列出了议程。谈判计划持续三年，不过从历史的经验来看，可能会持续更长的时间。

在多哈确定的议程应该可以被看做未来几年谈判的行动计划。它包括削减工业品和服务业关税、逐步取消对农产品的补贴、降低跨境投资的壁垒以及限制反倾销法令的使用。为了对这一议程达成共识，各方都尽力做出了让步妥协。欧盟和日本在广泛使用补贴来支持政治上势力强大的农民上做出了巨大让步。美国几乎是在所有其他国家的压力下屈服了，愿意协商修改反倾销法规，美国一直用这些法规来保护自己的钢铁生产商，使之不受外国竞争。欧洲不得不打消把环境政策纳人贸易谈判的尝试，主要是由于来自发展中国家的压力，它们把环境保护政策视为另一名目的贸易壁垒。试图把贸易同一国的劳工标准联系在一起的任何有关措辞都被排除在议程之外。

制药领域实力雄厚的国家在药品专利方面默认非洲、亚洲和拉丁美洲国家的要求。特别值得一提的是，在协议的措辞中宣称WTO知识产权法规“不是也不应该阻止成员国采取措施保护公众健康”。这一措辞的意思是向买不起专利药品的穷国保证，它们可以制造或购买非专利的等效药品来同诸如艾滋病和疟疾之类的疾病作战。

同意议程是一回事，就新的协议达成一致又是另一回事。不过，该协议已经产生潜在的赢家，这其中包括发展中国家和诸如澳大利亚和美国这样的发达国家的低成本的农业生产商。如果谈判顺利，这些国家的农业生产商将最终看到其产品的全球市场扩大了。发展中国家还会由于没有论及劳工标准而获益，许多人把劳工标准看做纯粹是富国竖立的贸易壁垒。全世界的病人和穷人也将由于得到较便宜医疗的保证而受益。这个协议也有明显的输家，包括欧盟和日本的农民、美国的钢铁制造商、环保积极分子、发达国家的制药企业。可以料到，在接下来的一年里，这些利益损失者会努力游说他们的政府来使得最终的协议会更倾向于他们的利益。[38] 总的来说，如果顺利的话，多哈会谈会大幅度提高全球经济福利。世界银行统计表明成功的多哈回合截至2015年会使全球收入每年增长5000多亿美元，其中60%的利益会流向贫穷国家，将帮助1.44亿人口摆脱贫困。[39]

会谈目前停滞了。这很正常，会谈常常只能缓步前行，时常面临着很大的挫折和未达到的底线。2003年9月在墨西哥的坎昆召开的会议破裂了，主要是因为不能就如何继续降低农业补贴和关税达成协议；欧盟、美国和印度不愿意对其政治强势的农民降低关税和补贴，而巴西和非洲西部的一些国家希望尽快进行自由贸易。2004年年初，美国和欧盟做出了决定性的举动，再次召开会谈，在2004年年中，两方都同意大幅度降低农产品关税和补贴。而到了2006年的6月，会谈再次搁浅。根本问题在于，没有一方愿意做出妥协来达成协议。尽管各方都愿意重启会谈，但是多哈会谈到底何时才能完成还需静观等待。

管理聚焦含义

所有这些对商业活动的含义是什么？为什么国际经理人应该关注自由贸易的政治经济含义？为什么要关注自由贸易与保护主义争论的相对是非曲直？这里有两个答案。第一个涉及贸易壁垒对企业战略的影响，第二个涉及商业企业在促进自由贸易或贸易壁垒中可以起到的作用。

1. 贸易壁垒与企业战略

为了理解贸易壁垒是如何影响企业战略的，首先让我们来回顾在第5章里所讲的内容。利用国

际贸易理论我们讨论了企业为何将其不同的生产活动分散到那些它们能表现得更有效的全球各地。因而，一个企业也许有理由在一个国家策划和设计产品而在另一个国家制造其零部件，又在另一个国家来做最后的装配，然后再把最终产品出口到世界的其他地方。

很清楚，贸易壁垒是以下述方式约束企业分散其生产活动能力的：第一，也是最明显的，关税障碍会提高出口产品到一个国家（或国与国之间出口的半成品）的成本。与该国本土上的竞争者相比，这可能将企业置于竞争劣势地位。作为应对，企业可能发现将经济活动置于那个国家会更经济，这样它就能够在一个公平的基础上进行竞争。第二，配额会限制企业在外国服务于一国的能力，同样，企业的应对措施也许还是在该国建立生产设施——即便这可能会导致更高的生产成本。这样的推论是促使20世纪八九十年代日本在美国的汽车制造能力迅速扩张的一个因素。在此之后，美、日之间签订了VER协定，限制美国进口日本的汽车。

第三，为了符合当地产比率规则，企业也许必须把更多的生产活动置于一个给定的市场，否则没有其他更好的办法。同样，从企业的的角度来看，结果可能是把成本提高到在它每一个生产活动被分散到最优地点时的水平之上。最后，即使当贸易壁垒不存在时，企业也可能仍然想要把一些生产活动置于一个给定的国家，以降低未来被施加壁垒的威胁。

以上所有这些影响似乎都会把企业的成本提高到没有贸易壁垒时的水平之上。不过，如果正在施行贸易壁垒的国家对所有外国企业的进口产品都这样做而不管其来自哪个国家的话，那么所导致的更高成本不一定会变成显著的竞争劣势。但当贸易壁垒只针对来自某个特定国家的出口时，以该国为基础的那些企业与其他国家的企业相比可能会处于竞争劣势。为了对付这样的有针对性的贸易壁垒，企业可能会把生产移向设置壁垒的国家。另一个战略可能是把生产移向那些出口没被当做贸易壁垒目标的国家。

最后，反倾销行动的威胁限制了企业采用积极定价以赢得一国市场份额的能力。一国的企业也可以采取反倾销措施来限制来自低成本外国厂商的有力竞争。例如，美国钢铁业对外国钢铁制造商采用了激进的反倾销措施，尤其在全球钢铁需求减弱、生产能力过剩时。1998～1999年，美国经历了低价钢铁进口的激增，其原因是亚洲严重的经济衰退导致了钢铁生产商的生产能力过剩。美国生产商向国际贸易委员会（ITC）提交了几起诉讼。有人认为日本的热轧钢生产商在以低于成本的价格在美国销售。贸委会对此表示认同，并对从日本进口的某些钢铁产品征收18%～67%的关税（这些关税与前面谈到的钢铁关税不同）。[40]

2. 政策含义

正如第5章里所讲到的，企业是国际贸易舞台上的主要演员。由于它们在国际贸易中的关键作用，企业对政府的贸易政策可以施加很强的影响。这种影响可以鼓励保护主义，或者会鼓励政府支持WTO并争取开放市场和推动所有国家之间的更为自由的贸易。政府关于国际贸易的政策也可以对企业有直接的影响。

与战略贸易政策相一致的是，我们可以找到政府以关税、配额和补贴形式进行干预以帮助企业和行业确定其在世界经济中的竞争优势的例子。不过一般来说，本章以及第5章认为：政府干预具有下列三项缺点：干预可能会搬起石头砸自己的脚，因为干预倾向于保护无效率的企业而不是帮助企业成为有效率的全球竞争者；干预是危险的，因为干预会引起报复并引发贸易战争；最后，考虑到这样的政策有可能被特殊利益集团控制，那么干预就不太可能被很好地执行。这是不是就意味着商业企业应该仅仅鼓励政府采取放任自流的贸易政策呢？

大多数的经济学家可能会争辩说：国际商业的最大利益是在自由贸易的状态下得到满足的，而不是以一种放任自流的状态得到满足的。鼓励政府积极地促进更大的自由贸易，例如加强WTO的作用，可能是最符合商业团体长期利益的。一般来说，同政府试图按战略贸易政策的主张支持国内特定行业相比，政府努力向进口和外国直接投资开放所保护的市场，对商业更为有利。

我们在第1章里提及过的现象——在过去20年里发生的越来越多的世界经济整合与生产的国际化——强化了这一结论。我们生活在这样一个世界里：所有国家本土的许多企业越来越依赖于它们

分散于全球生产体系中的竞争优势。这样的体系是更为自由的贸易的结果，更为自由的贸易为企业带来很大的优势，企业利用了这种优势，而对消费者来说，是从自由贸易所带来的更低价格中得到好处。鉴于报复行动的危险性，那些游说政府采取保护主义的商业企业必须认识到：这样做它们可能会坐失自己通过建立全球分散生产体系来构筑竞争优势的机会。通过鼓励它们的政府采用保护主义，它们自己的海外活动和海外销售会受到损害，因为其他的政府会采取报复行为。这并不是说企业决不应寻求反倾销行动或类似方式的保护，而是应谨慎审视自己的选择，全面考虑更大的后果。

小 结

本章的目的是描述国际贸易的现实如何背离我们在第5章所学到的理论上不加限制的自由贸易。在本章里，我们描述了各种贸易政策工具，学习了赞成政府干预国际贸易的政治和经济论点，再次考察了作为战略贸易政策论点的自由贸易的经济理论，探讨了世界贸易框架的逐步形成。得出的主要结论是：虽然自由贸易在理论上可能不总是最优的（有新贸易理论家的论点为证），但在实践中，它可能是政府应采用的最好政策。特别是，企业和消费者的长期利益要通过壮大诸如WTO这样的国际机构才可能最好地得到满足。考虑到闭关自守的保护主义可能升级为一场贸易战争的危险，同政府努力保护国内行业免受外来竞争相比，当政府努力向进口和外国直接投资开放所保护的市场（通过WTO）时，企业所获得的好处也许要多得多。

本章提出了以下几点：

1. 关税、补贴反倾销条例和当地产比率要求这样的贸易政策都是对生产商有利、对消费者不利的。盈利都流向生产商（它们受到政府保护使之避免与外国竞争者竞争），而消费者因为要用更多的钱购买进口产品而受到损失。
2. 支持政府干预国际贸易的论点有两种：政治上的和经济上的。政治上支持干预的论点是以保护某些集团的利益为目的，经常以其他集团的利益为代价，或以促进对外政策、人权、消费者保护等为目标。支持干预的经济论点是有关繁荣一国整体财富的。
3. 支持干预最通常的政治论点是：必须保护就业。然而，政治干预常常损害消费者，并可能事与愿违。有些国家会争论说：考虑到国家安全，保护某些行业是重要的。一些人认为：政府应该用干预贸易政策的威胁来作为打开外国市场的讨价还价的工具。这可能是一种有风险的政策，如果失败，结果可能是更高的贸易壁垒。
4. 支持政府干预的幼稚行业论点是：政府应该暂时性地保护新兴行业以使它们站稳脚跟。但在实际操作中，政府常常是以保护无效率而告终。
5. 战略贸易政策指出：通过补贴，政府可以帮助国内企业在规模经济很重要的全球性行业获得先行者优势。政府补贴也可以帮助国内企业克服障碍进人这样的行业。
6. 战略贸易政策的问题有两方面：（1）这样的政策可能会招致报复，在这样的情况下，各方都会受损。（2）战略贸易政策可能被特殊利益集团利用，它们可能会为了自己的目的而扭曲这一政策。
7. GATT是战后自由贸易运动的产物。GATT在降低制成品和商品的贸易壁垒方面取得了成功。在GATT规则下朝着更大的自由贸易发展似乎刺激了经济增长。
8. GATT谈判乌拉圭回合的完成和世界贸易组织的建立通过把GATT规则扩展到服务业、增强知识产权的保护、降低农业补贴及加强监督和强化机制强化了世界贸易体系。
9. 贸易壁垒所起的作用是限制企业把各种生产活动分散到全球最优地区来进行的能力。应付贸易壁垒的一个对策是在受保护国家进行更多的生产活动。
10. 政府努力对进口和外国直接投资开放其保护的市场时，企业获得的利益比政府努力保护国内企业避免外国竞争的情况下要多。

批评性的思考题和讨论题

1. 你认为各国政府在授予其他国家最惠国待遇时应考虑人权吗？支持和反对这一立场的论点是什么？
2. 哪方的利益应该是政府贸易政策中最重要的考虑内容——厂商的利益（企业及其雇员）还是消费者的利益？
3. 假如现有与新贸易理论相关的论点和与战略贸易政策相关论点，企业应该迫使政府采用哪种贸易政策？
4. 假若你是一家美国公司的雇员，你的公司在泰国生产个人电脑，然后出口到美国和其他国家。在泰国生产个人电脑起初是为了利用那里相对较低的劳动力成本和熟练劳工。当时也考虑了其他可能的地区，如马来西亚和中国的香港特别行政区。美国政府决定对从泰国进口的电脑施加100%的惩罚性的从价关税，因为该国的行政贸易壁垒限制了美国对泰国的出口。你的公司该如何应对？你从这种应用贸易壁垒的实例中学到了什么？

研究性任务

运用globalEDGE网（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 贵公司在考虑把农业和水产品出口到埃及，但管理层对这个国家目前的贸易政策和这一部分的壁垒的了解有限。请在贸易壁垒数据上进行适当的研究，确定埃及现在对农业和水产品的鉴定要求。请准备一份可行性的总结。
2. 你为一家原材料供应商工作，该供应商向一家大型的棒球手套制作商提供皮革。因为来自亚洲的皮革供应中断了，你们公司正在通过著名的“贸易联系数据库”在非洲寻找新的生意伙伴。哪5个非洲国家最有可能提供皮革？ 在这5个国家中，挑选出3个集中关注，并建立关系。有时，经理人决定供应商取决于供给产品的量和规格。你选择3个国家的标准是什么？



章末案例
纺织品贸易：使中国的偶像地位受到威胁

自1974年起，纺织品的国际贸易就受到像《多边纤维协定》（MFA）这样的配额体系的控制。该协定旨在保护发达国家的纺织产品免受外国竞争的冲击。该协定确定国家的配额明确它们可以出口的纺织品的数量。配额限制了一些国家，如中国的纺织品的出口，但另一方面创造了原先没有的纺织业。孟加拉国、斯里兰卡和柬埔寨就利用优惠的划拨配额建立了大规模的纺织业，产生了大量的出口。2003年孟加拉国和柬埔寨的纺织品出口占出口总量的70%多，而斯里兰卡的纺织品也占其出口的50%。

这一局面现在有了改变。1995年WTO成立了，成员国同意于2004年12月31日废除《多边纤维协定》。同时，许多发展中国家的纺织品出口商希望从配额体系的消除上获得利益。它们没有预料到的是，中国在2001年加入了WTO，中国的纺织品出口会剧增。2003年，中国占世界纺织品出口的17%，但这只是个开端。WTO预计中国的份额到2007年会增加到50%，因为中国的生产商会利用取消配额来扩大向美国、欧盟的出口，转移了自其他发展中国家的出口。中国的盈利主要来自其在纺织品制造方面的比较优势。它不仅得益于低工资和生产力高效的劳动力，而且中国的大型工厂也能使厂商获得在其他发展中国家不可想象的规模经济。另外，工厂良好的基础设施使快速运输和港口及时转运货物成为可能。在服装业里的关键一点是，时尚要求产品快速变化。中国生产商能够将订单货运的周期降至60天，远远超过其他发展中国家生产商所能达到的90～120天的周期。还有，中国纺织品生产商获得了信守承诺，保障了供给的声誉，而不像孟加拉国的有些生产商，背负着“质

量差，到货晚，抵消了低价格"的名声。

其他50多个纺织品生产国的贸易组织唯恐被中国拿走了市场份额，其中大多数是中、低收入的国家，2004年它们签署了《伊斯坦布尔声明》，要求WTO推迟取消配额，但完全无济于事。许多发展中国家担心它们会失去大量的市场份额，这样会羁绊孟加拉等国的经济，该国有2百万人口（其中大部分为女性）受雇于纺织行业。而其他发展中国家却认为它们会从《多边纤维协定》的失效中受益。它们认为，发达国家的购买者需要多样化的供给基地，这就是对中国争取市场份额的一个障碍。这第二集团包括越南、印度和巴基斯坦，它们都希望在2004年后提高纺织品的出口。印度纺织品制造商集团希望印度的纺织品出口在2004年以后的年增长为18%，于2010年达到400亿美元，相当于该国出口的1/3。

在发达国家，中国剧增的进口产品也引起不安。美国纺织品生产商游说政府在《多边纤维协定》失效后强制向中国的进口产品制定配额。因中国加入了WTO，美国和其他主要的贸易国家保留了对中国纺织品进口实行配额的权利，其权利会持续到2008年，如果中国的进口量具有"破坏性"的话。

2004年12月份，中国试图消除保护主义的压力，它宣布要对纺织品出口征收关税。通过提高中国纺织品的成本，关税旨在降低海外的需求。但关税很少，每件产品的关税大约为2.4%～6%，且大多数都是在该范围的低值。

2005年的前8个月是未来的一个缩影。中国进口到美国的纺织品与2004年同期的154亿美元相比，猛增64%。中国进口到欧盟的纺织品也增加了。有人注意到进口到美国的纺织品总量是持平的，所以，比例猛增说明进口生产厂商从其他国家转移到了中国，而非绝对的进口量上的增加。尽管如此，进口的增加导致美国重新要求对中国的纺织品进口实行配额制。面对这一现实，2005年年中，中国与美国就这一问题进行会谈，限制中国纺织品的进口。2005年11月，双方达成协议：2008年之前把中国进口到美国的产品的年增长率控制在15%左右，2008年以后，限制将会取消。欧盟与中国在几个月后敲定了一个类似的交易。

资料来源："The Looming Revolution—The Textile Industry," *The Economist*, November 13, 2004, pp. 91-96; "A New Knot in Textile Trade," *The Economist*, December 18, 2004, p. 138; "Textile Disruption," *The WallStreet Journal*, April 11, 2005, p. A21; M. Fong and W. Echikson, "China Bristles at U. S. Inquiry on Textiles Trade," *The Wall Street Journal*, April 6, 2005, p. A9; and M. Fong, "China, U. S. Sing Three-Year Pact on Textile Trade," *The Wall Street Journal*, November 9, 2005, p. A14.

案例讨论题

1. 《多边纤维协定》的失效对世界经济是有益的吗？为什么？
2. 作为发展中国家，如孟加拉国的一个从《多边纤维协定》中受益的生产商，你该怎样回应该协定的失效？
3. 你认为中国对纺织品出口设置关税妥当吗？为什么？此举对世界经济有益还是有害？
4. 2005年11月，美中之间就限制中国纺织品进口到美国的增长问题达成协议是符合哪方利益的？该协议对美国来说是个好协议吗？
5. 2005年11月，中美之间树立的贸易壁垒是一种什么样的壁垒？

第 7 章

外国直接投资（FDI）

学习目标

1. 熟识世界经济中外国直接投资的当今态势。
2. 了解外国直接投资的各种理论。
3. 领会政治意识形态是如何影响政府对外国直接投资的态度的。
4. 熟悉外国直接投资对东道国和源头国带来的成本和收益。
5. 能够探讨政府可以用来影响外国直接投资的一系列政策工具。
6. 论述与外国直接投资相关的理论的管理实践含义和政府政策。

开篇案例　星巴克公司的FDI

30年前，星巴克公司仅仅是西雅图派克市场（Seattle's Pike Place Market）的一家独体店，专门出售优质的烘焙咖啡。今天，它已是一家全球性的咖啡烘焙加工商与零售商，有超过11 300家分店，在美国以外的37个国家有超过3300家分店。星巴克公司是在20世纪80年代开始步入目前的发展轨道的，当时公司的市场部经理霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）从意大利旅行归来，在意大利咖啡馆的经历使他津津乐道。后来成了CEO的舒尔茨说服公司的所有者试验这种咖啡馆模式，从而诞生了星巴克经验。其基本的战略是要在装饰得有品味的咖啡厅销售公司自己的优质烘焙咖啡，顺带出售新煮出的浓咖啡饮品、各式糕点、咖啡附属品、各类茶以及其他产品。公司还关注提供卓越的顾客服务。考虑到激发员工的积极性有助于提供最佳的顾客服务，星巴克公司的行政管理人员非常重视员工的雇用和培训计划以及提供渐进式的补贴政策，甚至兼职员工都享有优先认股权及医疗福利。这套模式在美国获得了引人注目的成功，进而星巴克公司在10年间从一个默默无闻的无名之辈一跃成为该国最知名的品牌之一。

1995年，星巴克公司在全美有了700家分店，它开始探索在国外的发展机会。它的第一个目标市场是日本。虽然星巴克公司反对在北美运用特许经销权战略，其北美分店都隶属于公司旗下，但它还是首次决定在日本将其模式授予许可。不过，公司也意识到，单纯的许可证协议不会给星巴克公司带来其所需要的以确保日本的特许经销商紧随星巴克公司成功模式的控制权，所以公司同当地一家零售商Sazaby公司建立了一家合资企业，取名日本星巴克公司。双方在合资企业中各拥有50%的股份。星巴克公司最初向这个合资公司投资1000万美元，这是它的首次外国直接投资。然后星巴克公司的模式被许可给这个合资公司，而该公司承担着扩大星巴克公司在日本的势力范围的责任。

为确保日本的经营是仿照北美的“星巴克经验”，星巴克公司把一些雇员派到日本的公

司。许可证协议要求日本店的所有管理者及雇员参加类似于在美国给雇员开设的培训课程。协议还要求商店遵循在美国所确立的设计特点。2001年，公司为所有的日本雇员引入了优先认股权计划，使其成为在日本第一家这么做的公司。怀疑论者曾怀疑星巴克公司是否能在海外重复其在北美的成功，但到了2005年，星巴克公司在日本已经有了大约575家分店，并兴致勃勃地计划继续开更多的店。

涉足日本之后，公司又开始了一个雄心勃勃的外国投资计划。1998年，它以8400万美元收购了西雅图咖啡店，这是一家有60个零售店的美国咖啡连锁店。最初从西雅图起家的一对美国夫妇建立了西雅图咖啡连锁，意欲在英国建立类似星巴克公司的连锁店。20世纪90年代末，星巴克公司在中国、新加坡、泰国、新西兰、韩国以及马来西亚都开了店。

在亚洲，星巴克公司最通常的战略是将其模式许可给当地经营者，以获取初始许可费及根据特许经销店的收入收取经营许可费。与在日本一样，星巴克公司坚持强化雇员培训计划及关于商店模式及布局的严格规定。不过，星巴克公司开始不太喜欢一些直接的许可安排了，把其中的一些变成了合资企业方式或全资子公司。例如，在泰国星巴克公司最早是同泰国本地一家咖啡伙伴公司建立许可经营方式。在许可证协议的条款下，咖啡伙伴公司被要求五年内在泰国至少开20家星巴克分店。然而，咖啡伙伴公司发现很难从泰国银行弄到钱为这种扩张筹措资金。2000年7月，星巴克公司以1200万美元收购了咖啡伙伴公司，它的目的是要对在泰国的扩张进行更严密的控制。

到2002年，星巴克公司一直在欧洲大陆实施积极的扩张计划。作为进军欧洲大陆的切入点，星巴克公司选择了瑞士。根据在亚洲的经验，公司同瑞士最大的食品服务公司好胃口集团（Bon Appetit Group）组建了合资企业。好胃口集团将在合资公司里拥有多数股份，星巴克公司将用它在亚洲成功运用的类似协议把模式许可给这家瑞士公司。紧接着是在其他国家建立合资企业。2006年年初，星巴克公司宣布，它在美国国土之外具有开设15 000家店的潜力，而主要的机遇在中国，该公司把中国视为美国之外的最大的单一市场机遇。

资料来源：Starbucks 10K, various years; C. McLean, "Starbucks Set to Invade Coffee-Loving Continent," *Seattle Times*, October 4, 2000, p. E1; J. Ordonez, "Starbucks to Start Major Expansion in Overseas Market," *The Wall Street Journal*, October 27, 2000, p. B10; S. Homes and D. Bennett, "Planet Starbucks," *Business Week*, September 9, 2002, pp. 99-110; "Starbucks Outlines International Growth Strategy," *Business Wire*, October 14, 2004; and A. Yeh, "Starbucks Aims for New Tier in China," *Financial Times*, February 14, 2006, p. 17.

7.1 引言

当企业在外国直接投资建厂以生产或销售产品时，就出现了外国直接投资（FDI）。按照美国商业部给出的定义，只要一位美国公民、一个美国组织或者附属集团在外国企业中占有10%以上的股权，就会引发FDI。只要一个企业接受了FDI，它就成为一个跨国公司。FDI的例子在开篇案例中已列举出来了。星巴克公司于1995年就开始了第一次外国直接投资。到2006年，外国直接投资已经把星巴克公司转变成为一个在37个国家有运作的全球性的大品牌。

FDI有两种主要形式：第一种是在**生地兴建投资**（greenfield investment），这包括在外国建立全新的公司。第二种是收购或并购外国现有的公司（星巴克公司大多数的扩张都是以生地新建投资的形式进行的，尽管它确实收购了英国的西雅图咖啡店）。收购的可以是小部分（外国企业占公司有投票权股票的10%～49%）、大部分（外资占50%～99%）或全部股份（100%外国产权）。[1]

本章我们首先着眼于外国直接投资在世界经济中的重要性，接下来我们将回顾解释外国直接投资的一些理论，然后我们将继续考察政府对于外国直接投资的政策。我们将用其对商业的意义这节来结束本章。

7.2 世界经济中的外国直接投资

当讨论外国直接投资时，重要的是区分FDI的流量和FDI的存量。**FDI的流量**（flow of FDI）指的是在一段给定的时间期内（通常是一年）所进行的FDI数量，**FDI的存量**（stock of FDI）指的是在给定时间点上外资拥有资产的总累积值。我们也谈到**FDI的流出**（outflow of FDI）和**FDI的流入**（inflow of FDI），前者意味着FDI流出一个国家，后者意味着FDI流进一个国家。

7.2.1 外国直接投资的趋势

在过去的30年里，世界经济中的FDI流量和存量都已有了明显的增长，FDI平均每年的流出量由1975年的大约250亿美元增长到2000年创记录的1.2万亿美元，而到了2005年又回落到8970亿美元（见图7-1）。[2] 在1975～2005年间FDI的流量不仅加速增长，而且速度要快过世界贸易和世界产出的增长。例如，在1992～2005年间，所有国家的FDI总流量增长了大约五倍，同一时期世界贸易只增长了大约140%，而世界产出只增长了40%。[3] 作为强大的FDI流量的结果，到2004年全球FDI存量已经超过了9万亿美元。至少70 000家母公司在外国市场上有超过690 000家的附属公司，总计在国外雇用了5000万人员，产生了占全球GDP 1/10 的产值。跨国公司的国外附属公司为全球创造了约价值19万亿美元的全球销售额，比全球11万亿美元的出口值高得多。[4]

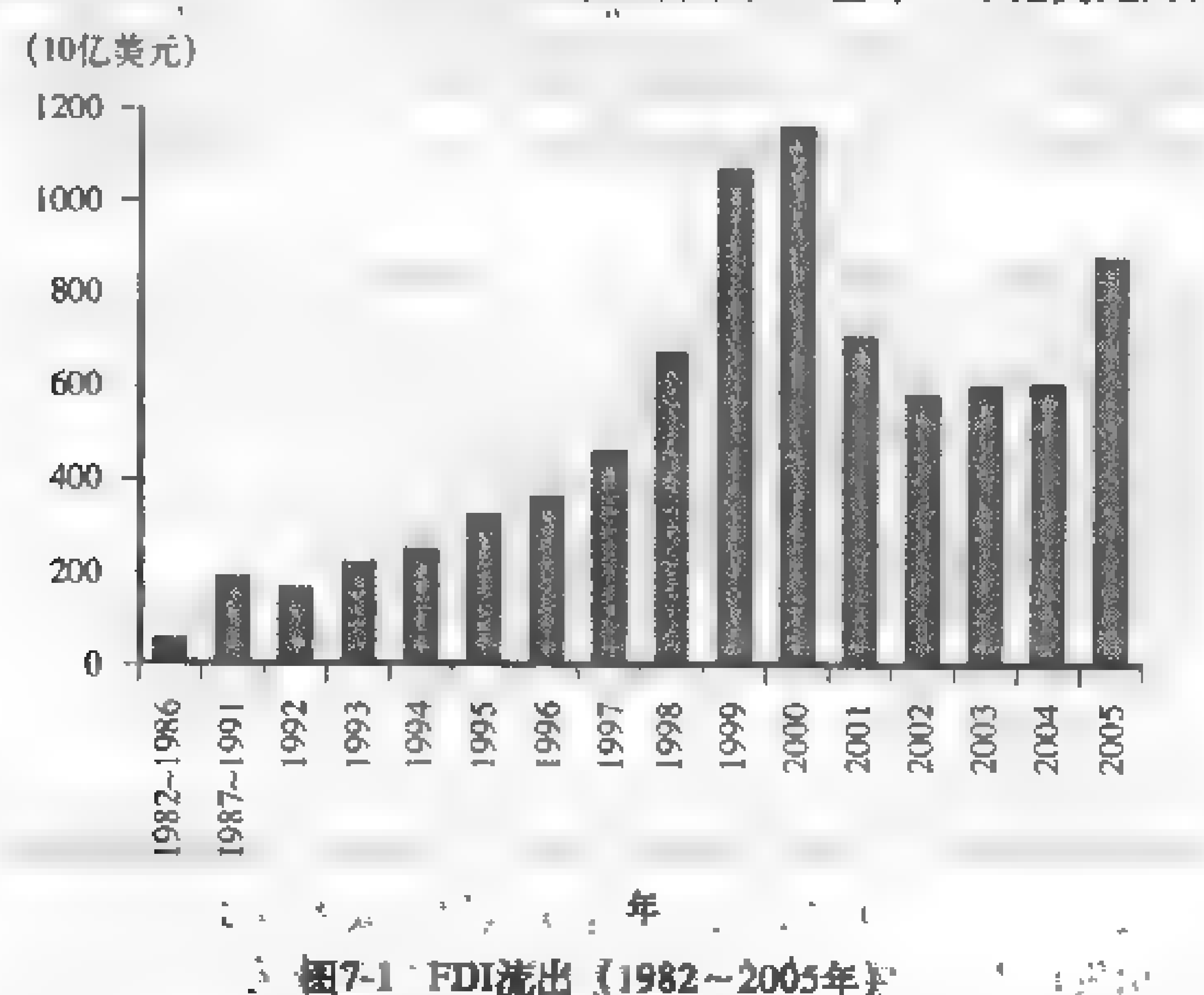


图7-1 FDI流出（1982～2005年）

FDI的增长比世界贸易和世界产出增长得更快是有些原因的。第一，尽管过去30年里我们见证了贸易壁垒的总体下降，有些企业仍然担心会面临保护主义的压力。经理人员把FDI看做绕开未来贸易壁垒的一种方法。第二，FDI在最近的增长是由世界上许多发展中国家发生的巨大的政治和经济变化所驱动的。朝着民主政治机构和自由贸易经济的普遍转变（我们在第2章所讨论的）刺激了FDI。在亚洲和拉丁美洲的许多国家，经济不断增长、经济控制解除、向外国投资者开放私有化项目、取消对FDI的许多限制，都使得这些国家对外国投资者更具吸引力。据联合国统计，在管理外国直接投资的法规方面的2156处改动中，有大约93%是在1991～2004

间做出的，这为FDI创造了更为有利的环境。[5]希望促进FDI的愿望也反映在旨在保护和推动两国投资的双边投资协议数量的激增上。截至2004年，全世界有2392个这样的协议，涉及160多个国家，比起1980年的181项协议增长了12倍。[6]第三，世界经济的全球化对FDI的数量也一直有着积极的影响。诸如星巴克公司这样的企业现在已把整个世界都看做它们的市场，它们正在进行FDI，试图确保它们在世界的每一地区都有经营。由于我们将在本书的后面进行探索的那些原因，许多公司现在都感觉到：重要的是把生产设施建得离它们的主要客户比较近，这也产生了更大的FDI压力。

7.2.2 外国直接投资的流向

一直以来，大多数的FDI是流向世界上的发达国家，因为先进国家的企业在彼此的市场互相投资（见图7-2）。20世纪80年代到90年代，美国一直是FDI流入的理想目标国和最大的接受国，这是因为其巨大而富有的国内市场、活跃而稳定的经济、理想的政治环境和对FDI的开放都吸引着投资。投资者包括设在英国、日本、德国、荷兰以及法国的企业。流入美国的投资在21世纪初仍然居高不下，2005年达到1060亿美元，欧盟发达国家也是相当大的FDI流入国，主要是来自美国、日本和欧盟其他成员国的投资，2005年，流入欧盟的投资达到4450亿美元，约为当年FDI的一半。法国是最大的接受国，流入法国的投资为490亿美元。[7]

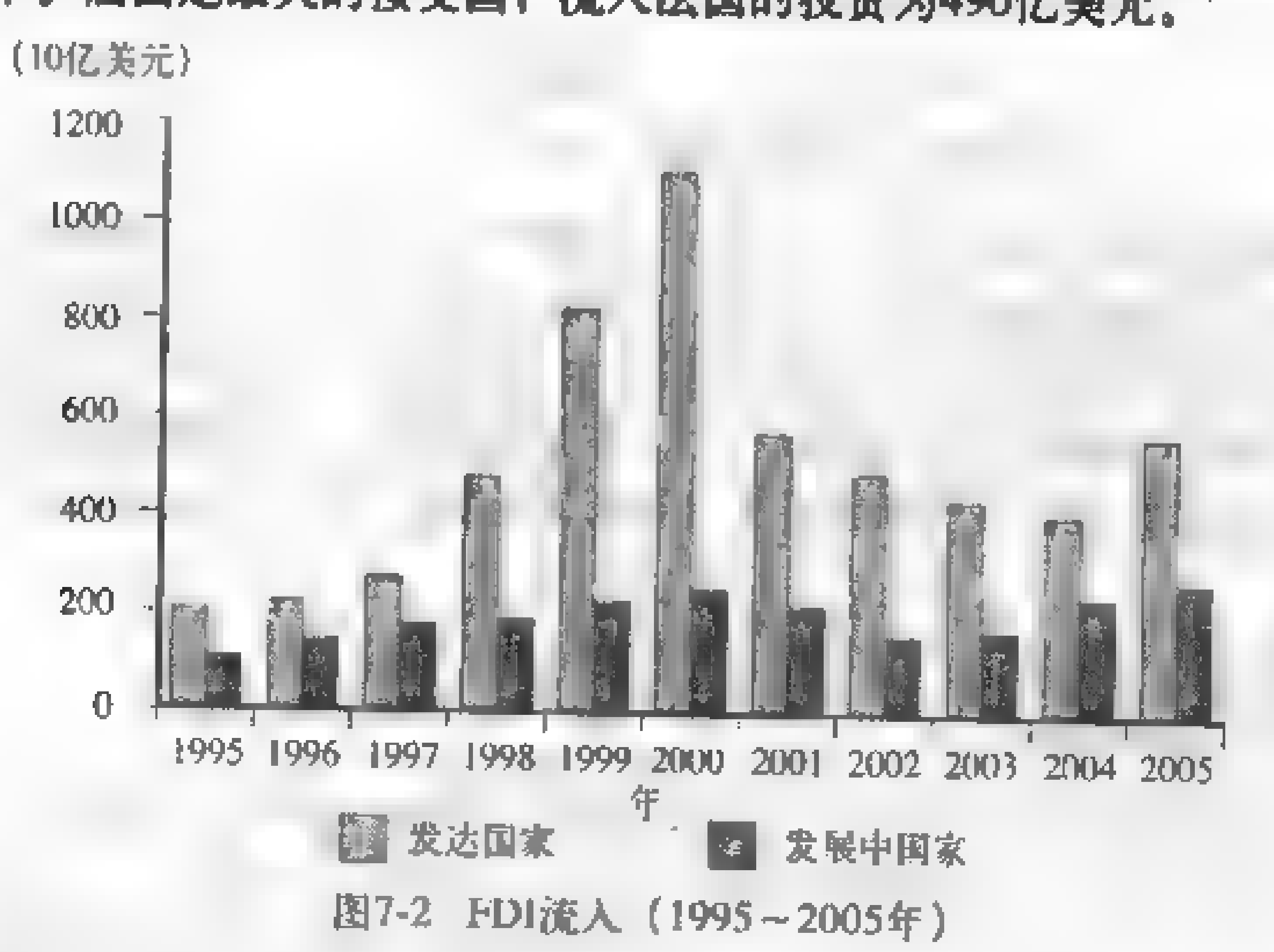


图7-2 FDI流入（1995～2005年）

虽然发达国家仍然占有FDI流入量较大的份额，但已开始有了一股流向世界上发展中国家的流量（见图7-2），从1985～1990年间，FDI向发展中国家每年的平均流入为274亿美元，亦即全球总流量的35%～40%。不过，在2000～2002年间，这一数据跌回至总量的25%，然后在2004～2005年又差不多上升到33%～36%。最近几年来，大多数向发展中国家的流入都是以南亚、东亚和东南亚的新兴经济体为目标的。中国作为FDI的接受国，其日益增加的重要性推动了大部分增长。2004年，中国接受的直接投资价值达600亿美元，2005年又接受了600亿美元。[8]大量投资流入中国的原因将在下文中的"国家聚焦"中讨论。

拉丁美洲成为FDI流入发展中国家的另一个最重要的地区。2005年，该地区总流入的投资达到720亿美元。墨西哥和巴西有史以来一直为拉丁美洲两个最大的流入国，这一趋势在2005年得到持续。在天平另一端的则是非洲，非洲长时间接受最小数量的投资流入，2005年大约为280亿美元。非洲无力吸引更多的投资，部分原因是长期困扰该地区的政治不稳定、军队内讧以及经济政策的经常变化。[9]

考虑FDI流入一个国家重要性的另一种方法是将其表示为总固定资本构成的一个百分比。**总固定资本构成**（gross fixed capital formation）概括了投资于工厂、商店、办公楼等的总资本

数量。在其他方面等同的情况下，经济中的资本投资越多，未来的增长前景可能就越理想。用这种方法来观察，FDI可以被看做资本投资的一个重要来源和未来经济增长率的一个决定因素。图7-3给出了一些概括统计量，它们是以1992～2004年发达国家和发展中国家流入的FDI流量占总固定资本构成的百分比为基础的。1992～1997年，FDI占到发达国家总固定资本构成的4%，在发展中国家占8%。1998～2004年全球范围的数字是12.2%，这表明FDI正在成为世界经济投资中越来越重要的来源。

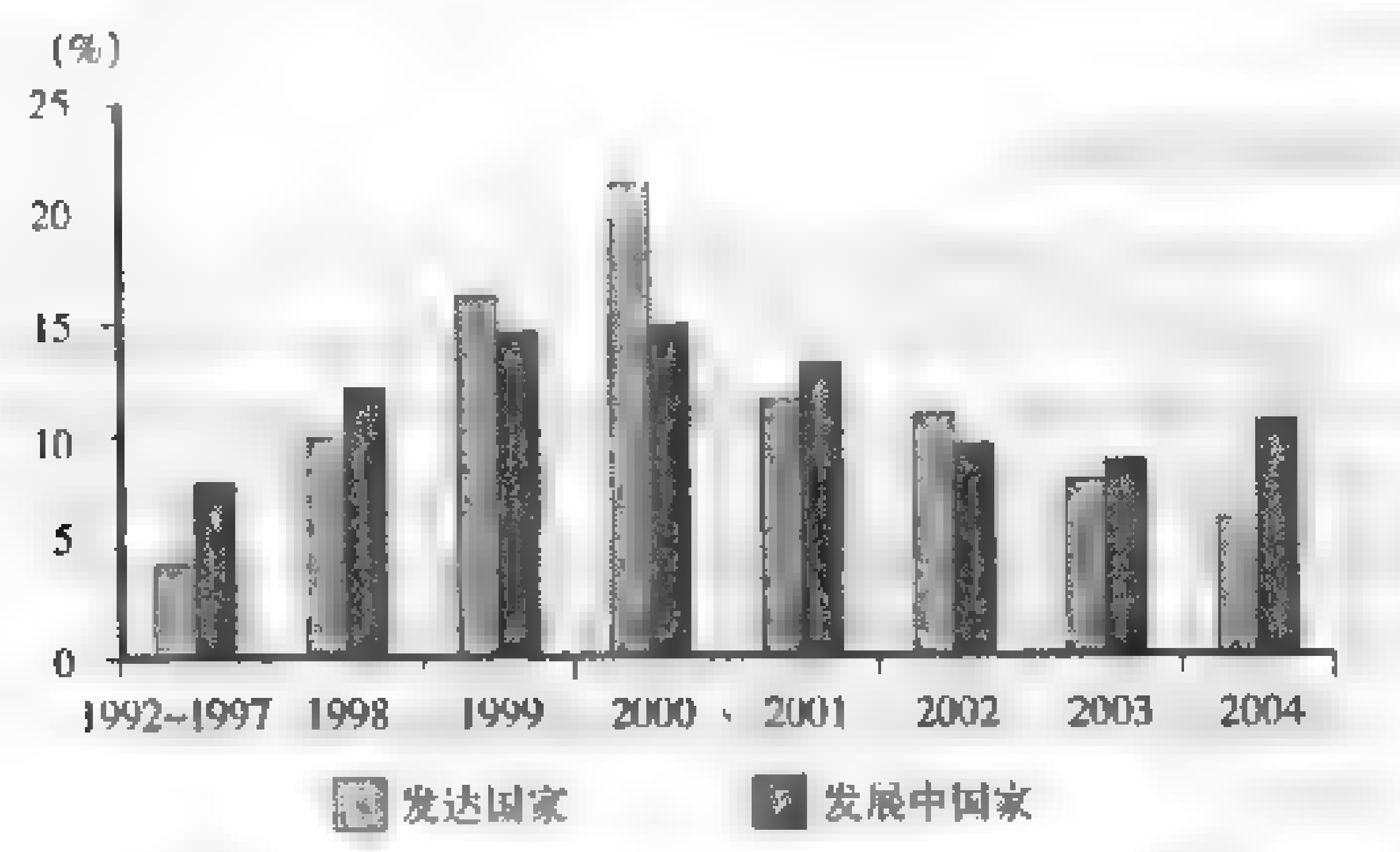
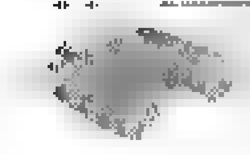


图7-3 流入的FDI占总固定资本构成的百分比（1992～2004年）

这些总数据掩盖了各国的重大差异。例如，2004年，FDI的流入占英国总固定资本构成的22%，比利时的53%，但在印度却只有3.4%，在日本只有0.7%——这表明在头2个国家，FDI是投资，也是经济增长的重要来源，而在后2个国家中却不是。这些差异可以用几个因素来解释，包括一国在投资方面可见的宽松环境和吸引力。在某种程度上，繁杂的条例限制了外国在一国的投资机会，如日本和印度。这些国家可能由于限制所需资本投资的进入而伤害到自己。



国家聚焦

中国的外国直接投资

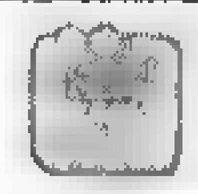
从1978年后期开始，中国的领导人决定尝试把经济由中央计划体系转移到更多以市场为驱动的体系中来。结果是从1978年以来中国经历了近30年的持续高经济增长率，年增长在10%～11%间。这么快速的增长吸引了大量的外国投资。由很小的基础开始，外国投资在1985～1990年间的年均增长为27亿美元，20世纪90年代后期的年增长为400亿美元，这使中国成为继美国之后世界第二大FDI流入国，到2005年，中国的FDI流入达到了每年600亿美元。在过去的20年里，这些资本流入已使215 000家外资企业在中国建立。中国的FDI总存量从1978年的0增长到2004年的2450亿美元（这个数字还应加上中国香港特别行政区的4570亿美元），FDI在2004占中国整个GDP的15%，在1998～2004年间按年计占总固定资本构成的10%。

投资增长的原因是十分明显的。中国有着超过13亿的人口，它代表着世界上最大的市场。进口关税使得通过出口服务该市场非常困难，所以，就要求FDI进入该国巨大的潜在市场。虽然中国在2001年加入了世界贸易组织，最终会意味着进口关税的降低，但这只能很缓慢地进行，所以仍会继续刺激在中国的投资。此外，廉价的劳力和税制激励的结合，使得中国成为一个魅力十足的基地，特别是对那些建立在经济特区的企业，由这里可以向亚洲或世界市场提供出口服务。

外国企业在开始阶段不太明白的是，在中国做生意到底有多困难。许多企业被中国市场的规模与潜力所蒙蔽，直到做出投资之后才注意到在这个国家运营一个企业的复杂性。中国可能具有巨大的人口，但是尽管有了20年的快速增长，中国仍然是一个穷国。购买力的缺乏使之成为一个对西方消费品的需求微弱的市场。另一个问题是中国缺乏发达的交通基础设施或分销系统，百事

可乐公司在其设在重庆的子公司发现了这一问题。重庆位于长江上游四川省的西南部，它是中国内地的中心。重庆直辖市包括市区及其周边地区，有3000多万人口，但是按照百事可乐子公司经理史蒂夫·陈（Steve Chen）的看法，发达道路体系和分销系统的缺乏意味着他的产品只能送达大约一半的人口。

资料来源：Interviews by the author while in China; United Nations, *World Investment Report*, 2005 (New York and Geneva: United Nations, 2005); Linda Ng and C. Tuan, "Building a Favorable Investment Environment: Evidence for the Facilitation of FDI in China," *The World Economy*, 2002, pp. 1095-114; and S. Chan and G. Qingyang, "Investment in China Migrates Inland," *Far Eastern Economic Review*, May 2006, pp 52-57.



另一个视角

中国的FDI，双向流动！

在"国家聚焦"中提到，中国FDI流入的增长创下了记录，并且很快就接近了美国，成为FDI第一大接受国。中国的邻国发现，中国吸收外国直接投资的势头就像海绵吸水一般，它们只能望其项背。

中国也运用其国内资源向外国直接投资，来建立影响范围，尤其在亚洲市场。中国刚宣布将要在美国的俄克拉荷马州建立MG跑车的生产厂。南京汽车集团去年购买了破产的MG越野车集团。

资料来源：James Mackintosh, "Nanjing Plans MG Assembly Plant for U. S.," *Financial Times*, July 13, 2006, p. 6

7.2.3 外国直接投资的来源

第二次世界大战之后的大多时期，美国一直是FDI的源头国，其地位一直持续到20世纪后期和21世纪初期（见图7-4）。其他重要源头国包括英国、法国、德国、荷兰和日本。总体来说，在1998－2004年间，这6个最大的国家占了外国直接投资流出的58%和2004年全球FDI总存量的64%。正如所预料的，这些国家在世界最大跨国公司的排名上也占据绝对优势。

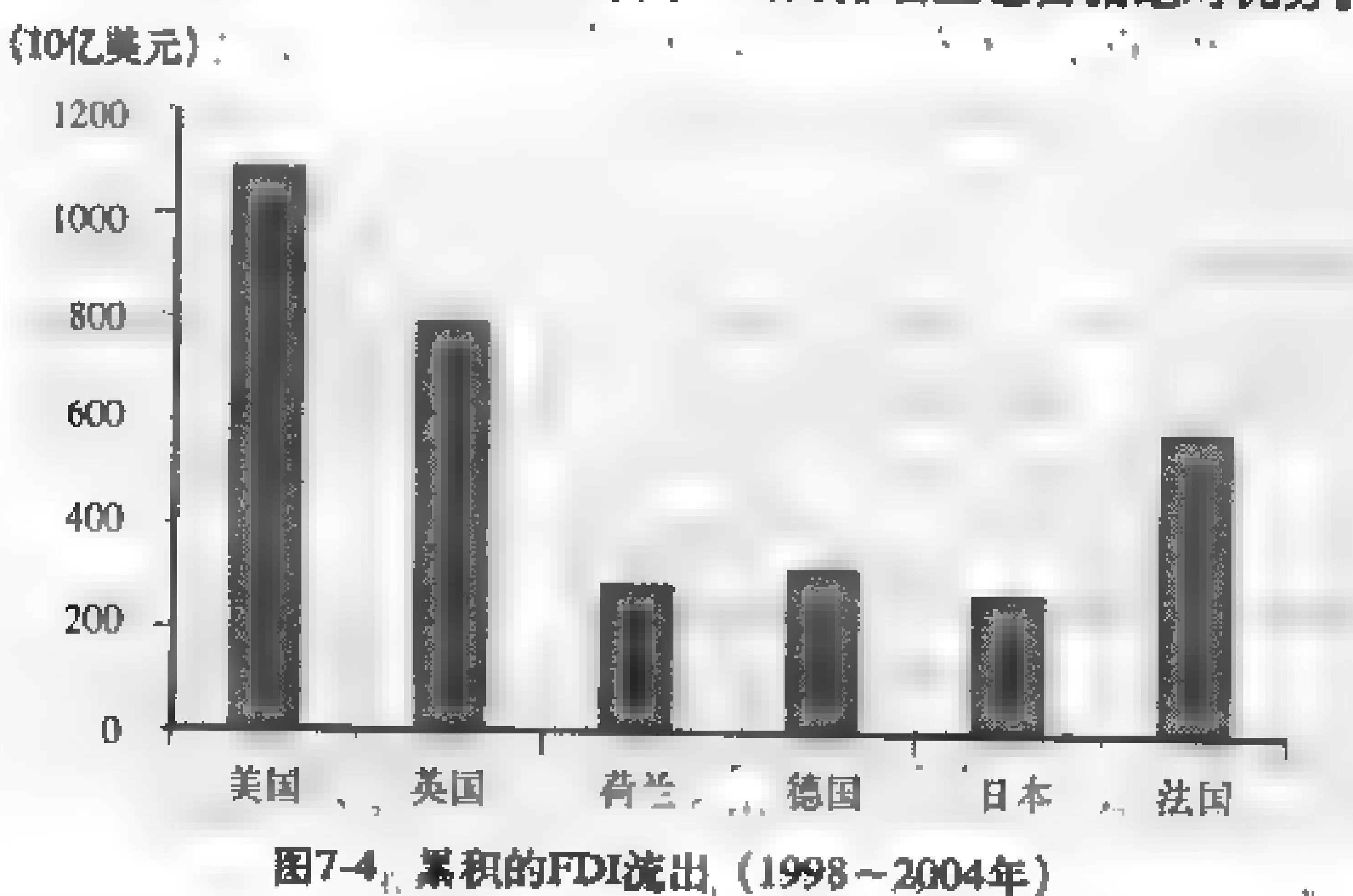


图7-4 累积的FDI流出（1998～2004年）

到2004年，世界100个最大的非金融类跨国公司有25家是美国的企业，14家是法国的，14家是德国的，12家是英国的，9家是日本的。就全球FDI存量来看，其中21%属于美国公司，14%属于英国公司，8%属于法国公司，8.5%属于德国公司，5.6%属于荷兰企业，4%属于日本企业。[10] 以这些国家为主导，是因为它们是战后具有最大经济实体的发达国家，因而是众多最大、资本最雄厚的企业的老巢。它们中许多国家也是长期的贸易流通国，把外国市场看做其很自然的经济扩张的场所。因此，以这些国家为基地的企业站在外国投资潮流的最前沿这一点毫不稀奇。

7.2.4 外国直接投资的形式：收购与生地兴建投资

FDI有在生地投资兴建新设施和收购或兼并当地现有企业两种形式，数据表明，大多数跨境投资都是合并与收购形式，而非生地新建投资形式。联合国的估计表明，在1998～2003年间，所有的FDI流入中，超过40%～80%是合并与收购的形式。例如2001年，合并与收购占所有FDI流入的78%。2004年，这一数字为59%。[11] 不过，FDI流入发达国家与流入发展中国家有显著的区别。在发展中国家的情况里，跨境合并与收购只占FDI的1/3左右。合并与收购形式的FDI流入的比例较低，反映了在发展中国家能被购并的目标企业较少。

在考虑FDI时，为什么企业显然更愿意购并现有资产，而不是进行生地兴建投资？我们将在第12章中考查这点并进行更深层的讨论，所以，现在我们只做一些基本的观察。首先，合并与收购能比生地兴建投资实施得更快捷。这在市场发展迅速的当代生意场上是一个很重要的考量因素。许多企业认为，如果它们不收购一个理想的目标企业，那么它们的全球对手就会去收购。其次，外国企业被收购是因为它们具备有价值的战略资产，比如商标忠实度、客户关系、商标或专利权、分销系统、生产体系，等等。企业收购这样的资产要比生地兴建投资从头创业更容易，风险也更小。最后，企业进行收购是因为它们相信：它们能够通过转移资本、技术或管理技术提高所收购单位的效率。但有证据表明，许多合并和收购并未实现预期的收益。[12] 第12章将进一步研究这一论题。

7.2.5 转向服务业

过去的20年中，FDI各组成部分明显转移，从消耗型行业和制造业转向服务业。1990年，约47%的外流FDI存量是服务业。到2004年，这一数字上升到66%。在跨境合并与收购的组成中也看到了同样的趋势，服务行业占了更大的比例。FDI在服务业的组成也在变化。不久前它还集中在贸易和金融服务业，但电子、水、通信和商业服务（比如信息技术咨询服务）这些行业也越来越凸现出来。

向服务业转变是受4个要素驱动的，这4个要素会在相当一段时间内仍起作用。第一，这种转变反映了众多发达国家的经济总体从制造业转向服务业的变化趋势。21世纪初，服务业占发达国家经济体GDP的72%，占发展中国家GDP的52%。第二，许多服务业不能国际性地进行贸易活动，它们必须在消费所在地进行生产。星巴克公司是一家服务性企业，就不能在西雅图向日本消费者售卖热咖啡奶——它必须在日本设立分店。FDI是把服务业带到外国市场的主要途径。第三，许多国家已经放开了束缚FDI在服务业方面发展的机制（第6章反映了20世纪90年代后期WTO调整全球的贸易，消除通信和金融服务方面跨境投资壁垒）。这种开放使得大规模的FDI流入成为可能。巴西在20世纪90年代后期把通信公司私有化，解除了外国公司在这个行业的投资限制，此后，FDI如潮涌般地进入到巴西的通信业。

最后，以互联网为基础的全球通信网络的崛起使一些服务型企业把价值创造活动转而重新选址到不同的国家，以充分利用优越的要素成本。例如，宝洁公司就把一些后台支持会计工作转到菲律宾，在菲律宾，一些曾经受过美国会计规则培训的会计以低得多的薪水受雇。戴尔公司以同样的原因在印度开设呼叫应答中心。同样，微软公司和IBM公司在印度建立了一些软件开发和测试机构。白天在微软公司写的软件代码会被立即传输到印度，然后当微软总部的编写代码的程序员在睡觉时在印度进行测试。美国编写代码的人员转天到公司工作时，该代码已经被测试过了，故障已经被识别出来，他们可以开始校正的工作了。微软公司在印度设立测试机构以后，就可以一天24小时地进行软件代码的相关工作，减少了开发新软件产品的时间。

7.3 外国直接投资的理论

本节我们将回顾有关外国直接投资的几种理论，这些理论从三个相互补充的视角探讨了外国直接投资现象。一些理论试图解释一个企业在具备其他两种可能选择（出口和许可证）的情况下，为什么会选择直接投资作为进入外国市场的一种手段。另外一些理论试图解释为什么相同行业的企业常常在相同的时间进行外国直接投资，为什么某些特定地点比其他地方更易被选作外国直接投资的目标。这些理论试图从不同角度解释所观测的外国直接投资流的模式。第三种理论观点，被称为**折中范例**（eclectic paradigm），试图把上述两种观点结合成一个对外国直接投资的单一整体解释（“折中”这个词意味着选取其他理论中最好的方面并将其结合到一个单一的解释中）。

7.3.1 为什么会进行外国直接投资

在有其他两种在外国市场利用盈利机会的可能选择（如出口和许可证）时，企业为什么却不嫌麻烦要通过外国直接投资的方式在海外建立企业呢？**出口**（exporting）包括在本国生产产品，然后将它们运到接收国去销售。**许可证**（licensing）包括为外国实体提供生产和销售该企业产品的权利（许可证），作为回报，外国实体销售每单位产品都要交付许可费用。这个问题是重要的，因为与出口和许可证相比较外国直接投资可能既昂贵又有风险。说其昂贵，是因为一个企业必须在外国设立生产机构或者收购一家外国企业。说FDI有风险，是因为在一种不同的文化氛围里做生意会有许多相应的问题，那里的“游戏规则”可能很不相同。相对于本土企业来说，一个外国企业第一次在一国进行外国直接投资，更有可能因为无知而犯一些会造成重大损失的错误。当一个企业出口产品时，它就不需要承担与外国直接投资有关的成本，可通过利用当地的销售代理来降低在海外销售的风险。同样，企业允许另一个企业在许可证之下生产其产品时也不需要承担FDI的成本和风险，因为接受许可证一方会承担这些成本或风险。那么，为什么有这么多企业宁愿选择FDI，而不是出口和许可证呢？答案可以从作为在外国市场融资机遇的手段的出口和许可证的局限性中找到。

1. 出口的局限性

一项出口策略的可行性经常受限于运输成本和贸易壁垒。当运输成本被加到产品成本上时，运送远距离的产品就会变得没有利润。这对那些价重比低的产品或者是几乎随处都可以生产的产品（如水泥、软饮料等）来说尤其如此。对于这些产品，出口的吸引力相对于FDI或许可证制度来说就会降低，而那些价重比高且运输成本通常只占登陆成本很小一部分的产品（如电子零部件、个人计算机、医药设备、计算机软件等）则对出口、许可证和FDI的相对吸引力没有什么影响。

除了运输成本之外，许多外国直接投资是为了应对实际的或威胁性的贸易壁垒（如进口关税或配额）而进行的。相对于外国直接投资和许可证制度，政府可以通过对进口商品课以关税来增加出口的成本。同样，通过限制进口配额，政府提高了外国直接投资和许可证的吸引力。例如，20世纪八九十年代，日本汽车公司进入美国直接投资的浪潮是受来自美国国会的保护主义威胁以及对日本汽车施行进口配额这样一些因素的驱使。对于日本汽车公司来说，这些因素降低了出口的盈利，却增加了对外直接投资的利润。其实，也不一定要真的设立贸易壁垒来使外国直接投资比出口更具吸引力。通常，希望降低来自贸易壁垒的“威胁”的愿望就足以使外国直接投资是比出口更好的选择。

2. 许可证的局限性

一种被称做**内在化理论**（internalization theory）的经济学理论分支试图解释为什么企业通常喜欢外国直接投资作为进入外国市场的策略而不选择许可证制度。[13] 按照内在化理论，许可证作为开发外国市场机会的策略有三个主要的缺陷。第一，许可证会导致企业向潜在的外国竞

争者泄露有价值的技术。例如，20世纪60年代，RCA公司将其前沿的彩电技术授予几家日本公司，包括松下公司和索尼公司。当时，RCA公司利用其技术把授予许可证视为可在日本市场获得优厚利润回报、而无需承担与对外直接投资相关的费用和风险的好方法。然而，松下公司和索尼公司很快就吸收了RCA公司的技术，并将该技术用于进入美国市场，直接与RCA公司进行竞争。结果，RCA公司在自己本国市场所占的份额现在却很小了，远远低于松下公司和索尼公司所占的市场份额。

第二个问题是：许可证不能使企业牢牢控制住其在外国的生产、销售以及经营策略，而这种控制却是要想使其利润最大化所必需的。采用许可证的方式，就把对生产、销售以及经营策略的控制权授予了获得许可的一方，从中收取许可费。但是，无论是出于策略，还是出于操作性的原因，企业都想保留这些方面的控制权。想要控制外国实体策略的理论原则是：企业会让外国的下属公司在市场上采取积极定价和销售策略，以压制外国竞争者。许可证不像全资子公司，它不会接受强制举动，因为这会降低许可证的盈利，甚至导致许可证接受方的损失。

想要控制外国实体经营的理论基础是：公司希望利用不同国家要素成本之间的差异，只在选定国生产最终产品的一部分，而从生产成本较低的其他国进口另外的部分。同样，获得许可方不可能接受这样的一种安排，因为这会限制获得许可方的自主权。这样一来，若想牢牢控制一个外国实体，对外直接投资就要优于许可证。

当企业的竞争优势不是主要基于其产品，而是更多地依赖管理、销售以及制造这些产品的生产能力时，许可证的第三个问题就产生了。这里的问题是这些能力通常不能用许可证解决。虽然外国获得许可方在许可证下可以复制企业的产品，但常常不如在母公司生产那么有效率。因而，获得许可方不能充分开发在外国市场的利润潜力。

以丰田公司为例，该公司在全球汽车行业的竞争优势来自于管理整个设计、策划、生产以及销售汽车等全过程的卓越能力，即来自于其管理和组织能力。丰田公司被认为率先开发出一种新的生产方式，称为"精简生产（lean production）"，这使它得以用比其全球竞争对手更低的成本生产出更高质量的汽车。[14] 尽管丰田公司有些可授予许可的产品，但它真正的竞争优势来自于其管理和制造能力。这些技能很难阐述清楚或编纂成典，这些当然不可能用一纸许可证合约记述下来。它们遍布于整个组织，经历多年发展而成。它们不是体现在单一的个人身上，而是广泛散布于整个公司。丰田公司的技术植根于其组织的文化之中，而文化是无法被授予许可的。所以，如果丰田公司想要允许一家外国实体在许可证下生产其汽车，很有可能该实体远不如丰田公司自己生产那么有效率，这会限制到外国实体充分开发该产品市场潜力的可能。这些理由说明了丰田公司何以更愿意在国外市场进行直接投资，而不是允许外国汽车公司在许可证下生产其产品。

所有这些都表明，当下列条件中的一项或多项起作用时，出售技术的机制在市场上行不通，FDI就比许可证制度更有利：①当企业有价值的知识技能不足以受到许可证合同的保护时，②当企业需要严密控制其在国外的实体以使其在该国的市场份额和利润最大化时，③当企业的技术和诀窍不适宜被授予许可权时。

3. 外国直接投资的优势

当运输成本或贸易壁垒使得出口不那么具有吸引力时，企业会选择对外直接投资而非出口作为进入策略。此外，当企业希望保持对其技术诀窍或生产经营策略的控制权时，或当企业的能力不适宜授予许可时（很多情况下都可能如此），它也会选择对外直接投资而不是许可证（或特许经销权）方式。

7.3.2 外国直接投资的形式

同一行业的企业常常在差不多相同的时间进行对外直接投资。这些企业还有一种针对某些特定地方直接进行投资活动的明显倾向。我们在本节中所讨论的这两种理论试图解释我们在外

国直接投资流中所观察到的模式。

1. 战略行为

一种解释外国直接投资模式的理论是基于这样的观点：FDI的流量是全球市场企业之间战略竞争的反映。这一论点的最早形式是由尼克博克（F. T. Knickerbocker）提出的，他从寡头垄断行业考察了FDI与竞争的关系。[16] **寡头垄断**（oligopoly）是由有限数量的大企业所组成的一个行业（一个由四个公司控制80%国内市场的行业就被认为是寡头垄断）。这种行业竞争的重要特点是主要企业间的相互依存性：一个企业的行为对其主要竞争者有直接影响，迫使其用同样的方式来回应。因而，在寡头垄断中如果有一个企业降低价格，这就可能夺走其竞争者的市场份额，迫使它们用类似的价格降低来做出回应，以保持住它们的市场份额。因此，寡头垄断中公司间的相互依存关系导致了相似的企业行为，竞争对手常常快速模仿寡头垄断中某一企业的策略。

在寡头垄断中，这种模仿行为可以采取多种形式。一个企业提高价格，另外的企业就跟随；有人扩大生产能力，其对手就效仿，以免自己将来处于不利地位。尼克博克提出，这种仿效行为也同样是外国直接投资的特点。假定在美国的一个寡头垄断中，有三个企业——A、B、C——控制着市场。企业A在法国设立了一个子公司，企业B和C意识到如果这一投资成功的话，就会挤垮它们对法国的出口生意，而给企业A带来先行者优势。而且，企业A可能会在法国发现一些竞争的有利条件，可以带回美国加以利用，从而在本土对企业B和C又造成重创。考虑到这些可能性，企业B和C决定跟随企业A，也在法国设立子公司。

模仿行为的确导致外国直接投资。对美国企业20世纪五六十年代的一些研究表明，以寡头垄断行业为基础的企业的确往往会效仿彼此的FDI。[16] 在20世纪80年代日本的企业FDI中也观察到了同样的现象。[17] 例如，丰田公司和日产公司通过在美国和欧洲进行自己的FDI来回应本田公司在美国和欧洲的投资。最近的研究表明，全球寡头垄断的战略行为模式能解释全球轮胎业的FDI格局。[18]

尼克博克的理论可以延伸到多点竞争观念。当两个或更多的企业在不同地区、不同国家的市场或不同行业相互遭遇时就会出现**多点竞争**（multipoint competition）。[19] 经济理论指出：就像棋类选手移动棋子，寻找优势一样，企业也会试图在不同的市场追赶彼此的行动，以图控制对方。这种想法是要确保对手不会在一个市场获得控制地位，然后用在该市场所产生的利润来补贴在其他市场的竞争性进攻。例如，柯达公司和富士胶卷公司在全世界互相竞争。如果柯达公司进入某一个外国市场，富士公司就会紧随其后。富士公司感到它必须紧跟柯达公司，以确保柯达公司不会获得支配地位，使得它有能力在其他地方获得竞争优势。反之亦然，当富士公司首先进入一个外国市场时，柯达公司也会跟在这个日本公司后面进入。

尽管尼克博克的理论和理论延伸有助于解释寡头垄断行业的FDI效仿行为，但他没有解释为什么寡头垄断行业的第一个企业决定进行FDI，而非出口或许可证制度。内在化理论提到这个现象。仿效理论也没有提到FDI是否就比出口或许可证制度更有效率，内在化理论再次提到效率问题。就因如此，许多经济学家喜欢用内在化理论来解释FDI，尽管大多数经济学家会同意这个观点：仿效行为解释这一行为的重要部分。

2. 产品的寿命周期

我们在第5章考察了雷蒙德·弗农的产品寿命周期理论。他的理论也用来解释FDI。弗农提出：在很多情况下，常常由在本国市场开发该产品的那几家企业生产在国外市场消费的产品。施乐公司就是这样把复印机引入美国市场的，施乐公司也最早是在日本（富士－施乐公司）和英国（兰克－施乐公司）建立生产企业来向那些市场提供产品的。弗农的观点是：企业在其所开发的产品寿命周期的特定阶段进行FDI。当一些发达国家的市场需求增长到足以支持在当地生产时，它们就在那些国家进行投资（正如施乐公司所做的）。当产品标准化和市场饱和度带来了价格竞争和成本压力时，它们随即又把生产转移到发展中国家，发展中国家的劳动力费用

低廉，被认为是降低成本的最好方法。

弗农的理论有些道理：企业的确是在一国的需求足以支持其在当地进行生产时，才在该国投资。当成本压力激烈时，它们也的确是在低成本的国家（发展中国家）投资。[20]但是，弗农的理论却没有解释为什么企业在这样的时期进行对外直接投资会有利可图，而不是继续从本土的基地出口或者对外国企业授予生产其产品的许可证。就因为外国的需求大到足以支持在当地进行生产，并不一定就意味着在当地生产是最有利的选择。也许在本国生产然后出口到外国更有利可图（实现从一个地点服务于全球所产生的规模经济）。或者，企业授予一家国外企业许可证来生产其产品用于在该国销售，也可能获得更丰厚的利润。产品寿命周期理论忽略了这些选择可能，相反，它仅仅提出：一旦国外市场大到足以支持在当地进行生产时，FDI就会发生。这限制了该理论的解释能力和它对商业的效用，因为它不能确定何时到国外投资是有利的。

3. 折中范例

折中范例一直受到英国经济学家约翰·邓宁（John Dunning）的支持。[21]邓宁指出，除了上述讨论的各种因素之外，地域特有优势在解释对外直接投资的理由以及方向上也起着相当重要的作用。所谓**地域特有优势**（location-specific advantage），邓宁指的是利用与特定外国地点相联系的资源禀赋或资产而产生的优势，企业发现值得把这些资产与自己独特的资产（诸如企业的技术、营销或者管理能力）结合起来。邓宁接受内在化理论的论点，认为企业把自己独有的能力和技术特许出去是很困难的。因此，他提出：要把地域特有的资产或资源禀赋与企业自己独有的能力结合起来，常常需要对外直接投资。也就是说，需要企业在国外资产或资源禀赋的所在地设立生产机构。

邓宁论点中的一个明显例子是自然资源，如石油以及其他矿产资源，从其特点看，这些是某些地方特有的。邓宁认为：开发这些国外资源，企业就必须进行对外直接投资。这解释了许多世界石油公司进行FDI的原因，它们必需投资于石油所产地，以便把它们的技术和管理能力与这一宝贵的地域特有资源结合起来。另一个显著例子是宝贵的人力资源，如低成本的熟练劳工，劳工的成本和熟练程度各国都不同。因为劳工没有国际间的流动，按照邓宁的理论，企业有理由把生产机构设于当地劳工的费用和技能最适宜其生产的地方。

但是，邓宁的理论还有一些超出诸如矿产资源和劳动力这些基本资源之外的含义。就拿硅谷来说，它是世界计算机和半导体行业的中心，世界上许多主要的计算机和半导体公司，如苹果电脑公司，惠普公司，英特尔公司等都在加利福尼亚州的硅谷互相紧挨着。结果，计算机和半导体方面的许多尖端研究和产品开发都在那儿进行。按照邓宁的论点，硅谷所产生的关于计算机与半导体设计和制造的知识在世界上其他任何地方都不会得到。知识的商业化把那些知识扩散到世界各地，但是，计算机和半导体知识产生的前沿地带还是在硅谷。用邓宁的话来说，这表明硅谷在计算机和半导体行业相关知识方面具有地域特有优势。某种程度上，这一优势来自于这一地区高度集中的人才，另一方面，它也来自于企业间非正式的联络，这使得企业可以从相互的知识生成中受益。经济学家们把这种知识溢出说成是**外部性**（externalities），有一种业已确立的理论认为：通过靠近其来源，企业可以从这种外部性中受益。[22]

考虑到这点，国外计算机和半导体公司在研究和生产上进行投资是明智之举，这样它们就能够从知识产生地受益，它们相信，外在性会使当地的企业先于其他地方的企业利用宝贵的新知识，因而赋予它们在全球市场竞争的优势。[23]大量证据表明，欧洲、日本以及韩国的计算机和半导体企业在硅谷地区对外直接投资，因为它们希望从硅谷所产生的外部性上获益。[24]还有人认为：国外企业在美国生物技术行业直接投资的动机是希望获取美国生物科技企业所独有的地域特有技术知识。[25]因此，邓宁的理论似乎是对上述要点的有用补充，因为它有助于解释地域因素是如何影响FDI方向的。[26]

7.4 政治上的意识形态与外国直接投资

从历史上来看，FDI的政治意识形态范围包括对所有流入的FDI都抱有敌意的激进态度到坚持自由市场经济的不干涉主义原则不等。在这两个极端之间，是被称为务实的民族主义的态度。

7.4.1 自由市场的观点

自由市场的观点要追溯到亚当·斯密和大卫·李嘉图的古典经济学和国际贸易理论（见第5章）。自由市场的观点认为：根据比较优势的理论，国际化生产应该分散到各个国家，也就是说，不同的国家应该专门从事它们能最有效进行的那些商品和服务的生产。在这一框架内，跨国企业被看做一个工具，可用它来把商品和服务的生产分散到全球任何能进行最有效生产的地方。用这种观点来看，跨国企业所进行的FDI是增加世界经济整体效率的一种方法。

戴尔电脑公司决定把其个人电脑的众多组装工作从美国转移到墨西哥，为的是该国廉价的劳动力成本。按照自由市场的观点，这样的转移可被看做增加世界经济中资源利用的总体效率。墨西哥由于廉价的劳动力成本，在组装个人电脑方面具有比较优势。通过把PC的生产从美国移到墨西哥，戴尔公司把美国的资源放开来，用以从事在美国有比较优势的活动（如计算机软件设计、高附加值部件如微处理器的生产、基本的研发工作）。而且，美国的消费者也会受益，因为他们想要的个人电脑现在比完全在国内生产时要便宜些。此外，墨西哥也从随着戴尔公司的FDI转移过来的技术、技能以及资金方面获得好处。自由市场的观点强调，这种资源转移会使东道国受益，并刺激其经济增长。因而，自由市场的观点认为，FDI使源头国与东道国双方都受惠。

由于本书前面提到的原因（见第2章），最近这些年来自由市场的观点在世界范围逐渐占据优势。结果，全球都在采取行动，取消对无论是流入的还是流出的外国直接投资的限制。不过，实际上，没有一个国家是采取纯粹的自由市场的观点（正如没有一个国家采取纯粹的激进观点一样）。英国和美国是对FDI最为开放的国家，但它们的政府也都表现出对FDI干预的倾向。英国采用的方式是，如果国外企业对国内企业的接收被看做"与本国安全利益相违背"，或者如果它们有潜在的"降低竞争性"的可能时，英国政府就保留阻止接收的权利（实际上这一权利很少被行使）。美国对FDI的控制很有限，且没那么正式。出于政治上的原因，美国有时会限制美国企业在某些国家进行FDI（如古巴和伊朗）。此外，对于流入的FDI也有一些限制，例如，禁止外国人购买美国任何一家航空公司超过25%的股权，或获得美国电视广播网的控制权。而且，自从1988年以来，政府还有权在"国家安全"的理由下检查外国投资。而且，自从1988年以来，政府还有权在"国家安全"的理由下检查外国投资。然而，依据这个法律，截至2005年，1500个受到美国外国投资委员会审查的投标中，只有1个投标被取消：20世纪90年代初，向一家中国企业出售基地在西雅图的航空零部件制造厂。[27]

7.4.2 务实的民族主义

实际上，许多国家对FDI既不采取激进政策也不采取自由市场政策，而是采取一种被称之为务实的民族主义政策。[28] 务实的民族主义观点认为FDI既有好处，也要付出代价。FDI通过带来资金、技能、技术和就业而使东道国受惠，但是，这些好处常常是要付出代价的。当外国公司而非本国公司生产产品时，这一投资带来的利润就流向国外了。许多国家还担心，外资拥有的生产厂可能从它们自己的国家进口许多零部件，这对于东道国的国际收支状况会有负面影响。

由于意识到了这一点，这些国家采取与务实的民族主义相一致的政策：尽量使国家的利润最大化，而使国家的成本最小化。按照这种观点，只有在收益大于成本时才允许进行FDI。日本提供了一个务实的民族主义的较极端的例子。20世纪80年代以前，日本采取的政策在采用务实民族主义态度的国家里是限制得最严的政策之一。这是因为日本认为，具有丰富管理资源的

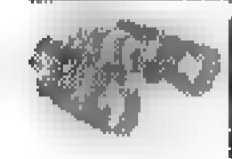
外国公司（尤其是美国）直接进入日本市场，可能对本国的工业和技术开发与发展带来不利影响。[29] 这种看法使得日本挡住了大多数外国企业到日本投资的申请。不过，总有例外，有关键技术的企业常常被获准进行FDI，如果它们坚持既不会对日本企业授予许可证，也不会进入日本企业组成合资企业的话。IBM公司和德州仪器设备公司通过采取这种讨价还价的方式得以在日本设立全资子公司。从日本政府的角度来看，在这些情况中，FDI的好处，即这些企业可能给日本经济带来的刺激作用，超过了它们所认为的成本。

务实的民族主义的另一个方面是，通过以税收减免或津贴的方式向外国的跨国公司提供补贴，极力争取有利于国家利益的FDI。欧盟国家常常互相竞争来吸引美国、日本的FDI投资，向正考虑进行投资的企业提供很大的税收减免和补贴。英国在吸引日本到其汽车行业投资方面做得最为成功。日产公司、丰田公司和本田公司在英国都有大型的装配厂，这三家企业现在都把该国当做向欧洲其他国家提供服务的基地——而对英国显然有就业和国际收支方面的好处。

7.4.3 转变意识形态

近些年来，坚持激进思想的国家数量在急剧减少。虽然没有几个国家采取纯粹的自由市场政策，但越来越多的国家被吸引到自由市场这一端，放开了它们的外国投资政策。这包括仅仅几年前还坚定地站在激进阵营的许多国家，以及直到最近还被认为对FDI持务实的民族主义的一些国家（如日本、韩国、意大利、西班牙以及大多数拉美国家）。其结果之一是在世界范围内FDI数量的激增，正如我们在前面已经注意到的那样，其增长已经达到了世界贸易增长的两倍。另一个结果是FDI投向国数量的剧增，这些国家最近放开了它们的FDI政策，如中国、印度和越南。

相反，最近的证据表明，也出现了对FDI愈加敌视的趋势。委内瑞拉和玻利维亚两国对FDI越加敌视。2005～2006年两国政府单方面对石油和天然气合同进行篡改，提高外国企业在该国进行石油和天然气开采的使用税。2006年，玻利维亚总统埃沃·拉莱斯（Evo Morales）竞选胜利后，着手把其天然气田国有化，他宣布如果外国企业不同意将其销售额的80%上交给该国的话，他将驱逐这些外国企业，并撤销其对生产的监管。



管理聚焦

DP世界公司与美国

2006年2月份，由沙特阿拉伯联合酋长国之一也是坚定可靠的美国同盟者——迪拜拥有的一家全球性港口经营商DP世界公司，用68亿美元收购了英国一家有全球性海港经营的公司P&O公司。随着收购P&O公司一并获得的是美国的6家港口（迈阿密、费城、巴尔的摩、新奥尔良、新泽西和纽约）的经营操作权。此次收购已经被美国的管理层批准，并且一夜之间成为了头条新闻。美国几位出名的参议员得知这个交易后，对收购有些担忧。他们的异议有两方面的含义。第一，他们对美国的重要港口由总部在中东的外国企业掌握，提出安全风险的质疑，意思是，恐怖主义者会利用这种所有权上的经营方式渗透到美国港口。第二，他们担心DP世界公司是国有企业，并认为外国政府不应该拥有获得"美国重要战略资产"的地位。

布什政府很快对这次外国接管做出了回应，宣称此举对国家安全没有威胁。另外一些人认为DP世界公司是家颇受好评的公司，拥有美国人的CEO和在美国受过教育的主席，管理全球港口运行的总经理也是位美国人。毋庸置疑，DP世界公司决不会拥有美国港口，只是在那里经营罢了，而安全问题还是由美国海关官员和海岸警卫队掌控。迪拜也是美国容器安全协议的首批成员，这一协议规定货物在运输到美国之前，允许美国海关官员在外国港口监督检查货物。DP世界公司在美国港口的大多数雇员是美国公民，而且调到DP世界公司的任何一位沙特阿拉伯联合酋长国的公民都要获得美国的签证才能成行。

一些人却对这些观点充耳不闻。几位美国参议员威吓说要通过法律程序禁止外国公司拥有对美国港口的经营权。DP世界公司对此表示理解，并宣称它即将以7.5亿美元出售美国6个港口的经营权。DP世界公司展望未来时表示，他会于2007年初次发行股票，到时它就转变为私有企业，它就会尽最大可能继续寻求进入美国的方式。根据公司CEO的话，“美国是世界最大的经济实体，怎么能忽视它呢？”

资料来源："Trouble at the Waterfront," *The Economist*, February 25, 2006, p. 48; "Paranoia about Dubai Ports Deals Is Needless," *Financial Times*, February 21, 2006, p. 16; and "DP World: We'll Be Back," *Traffic World*, May 29, 2006, p. 1.

7.5 FDI所带来的利益和成本

涉及FDI时，许多国家的政府或多或少都可以被视为务实的民族主义者，因而，它们的政策是考虑了FDI的成本和利润后才形成的。这里，我们首先从东道国的角度，然后从源头国的立场来探讨一下FDI的利润和成本。然后，我们来看一看政府用以管理FDI的政策工具。

7.5.1 东道国利益

对东道国来说，流入FDI的主要好处有：资源转移效应、就业效应、国际收支效应以及竞争和经济增长效应。

1. 资源转移效应

通过提供不可能从其他途径获得的资金、技术和管理资源，外国直接投资可为东道国的经济做出积极的贡献，从而大幅度地提高该国的经济增长率。[30]

就资金而言，许多跨国企业凭借它们的规模和财力，有办法得到东道国企业无法得到的金融资源。这些资金可以从它们国内的公司得到，或者由于它们的声誉，大型跨国企业可以比东道国的企业更容易从资本市场借到钱。

至于技术，第2章中提到，技术可以刺激一个国家的经济增长和工业化发展。技术可以有两种形式，两种都是有价值的。技术可以体现在生产过程中（如寻找、开采和精炼石油的技术），也可以体现在产品中（如个人电脑）。然而，许多国家缺乏开发自己国内产品和加工技术所需要的研究和发展资源以及技能。那些欠发达国家尤其如此，这些国家必需依赖先进工业化国家的大量技术知识来刺激经济增长，而FDI能够提供这些。

研究表明跨国企业投资外国时，常常在其中转移相当的技术。[31] 例如对瑞典FDI的研究发现，外国企业增加了被收购的瑞典企业的劳动生产力和总体要素，说明大量的技术转移出现了（技术的特点是提升生产力）。[32] 同样，由经济合作发展组织进行的对FDI 的研究发现，外国投资商在投资国投入大量的研发资金，这表明它们不仅仅只是向这些国家转移技术，而且还在升级现有的技术或者在这些国家创造新技术。[33]

通过FDI提供的外国管理技术也可以给东道国带来重大利益。经过最先进的管理培训的外国经理人有助于提高东道国的运作效率而不论这个项目是收购的形式还是生地兴建的形式。当地人在外国跨国公司的附属公司担任管理、财务以及技术职位时受到了培训，当他们离开跨国公司帮助建立本国企业时，会产生附带的有益作用。如果外国跨国公司的高级管理技术刺激当地供应商、分销商以及竞争对手来改进它们自己的管理技术，也会产生类似的有益作用。

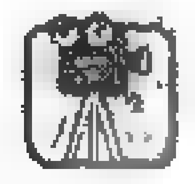
2. 就业效应

FDI所具有的有益的就业效应，指的是它给东道国带来在其他情况下不可能创造出来的就业机会。FDI所产生的就业效应既有直接的，也有间接的。当外国MNE直接雇用东道国公民，就产生直接效应。由于投资而使当地的供应商创造了就业岗位，以及由于MNE雇员在当地经济

中的消费增加而创造出就业岗位时，就产生了间接效应。间接就业效应即便不比直接效应大，也是和它差不多的。例如，当丰田公司1997年决定在法国开建一家新汽车厂时，估计这个厂将创造2000个直接岗位和另外2000个支撑产业中的岗位。[34]

持怀疑态度者指出：并非由FDI创造的所有"新岗位"都代表着就业的净增加。在日本汽车公司在美国进行FDI的案例中，有人争论说：由这一投资所创造的就业已经被美国自己的汽车公司所失去的就业抵消了，因为它们的市场份额让日本的竞争对手占去了。作为这种替代效应的结果，由FDI创造出的新就业的净值可能并没有MNE最初声称的那么大。在就业方面可能的净受益只是打算进行FDI的MNE用以同东道国政府进行谈判的一项筹码。

当FDI是以在东道国收购一家现有企业的形式，而非生地兴建投资的形式出现时，如果跨国企业想要提高经营效率的话，直接的效应可能是减少就业。不过，即便是在这样的情况下，研究仍表明，在最初的调整之后，被外国公司兼并的企业往往会比其国内竞争对手以更快的速度提高就业基数。例如，由经济合作与发展组织进行的研究发现，在1989～1996年间，外资企业比其国内竞争对手以更快的速度创造了新的就业岗位。[35] 在美国，外国企业的员工总数以每年1.4%的速度增长，相比之下，国内的企业每年仅增长0.8%。在英国和法国，外国企业的员工总数年每增长1.7%，而国内企业的就业年均下降2.7%。同样的研究还发现，外国企业往往比国内企业支付的工资率更高，这意味着就业的质量更好。



另一个视角

亚拉巴马州向韩国的FDI示好

2002年，韩国汽车公司现代公司决定在美国投资兴建一个汽车厂。它们启用KPMG会计公司帮助它们在4个州进行选择：亚拉巴马州、肯塔基州、俄亥俄州和密西西比州。亚拉巴马州倾尽全力向韩国人施压，最终以7670万美元的税务减免，赠送6180万美元的培训计划，以及3400万美元的土地购买资助向对方示好，总共价值为2.528亿美元。而现代公司建厂花费11亿美元，在蒙哥马利创造了2700个工作岗位。

3. 国际收支作用

FDI对一个国家国际收支平衡账户的影响是大多数东道国考虑的一个重要政策问题。一个国家的**国际收支平衡账户**（balance-of-payments account）记录了它对别国的支出和从别国的收入。政府通常关心何时它们的国家会在其国际收支的经常账户上出现赤字。**经常账户**（current account）记录了商品和服务的出口与进口。一国进口的商品和服务多于出口时，会出现经常账户赤字或者通常所称的贸易赤字。政府通常愿意看到经常账户盈余，而非赤字。从长期来看能支撑经常账户赤字的唯一办法是把资产卖给外国人（详细的解释见克鲁格曼和奥布斯特菲尔德的著作：《国际经济学》）。[36] 例如，美国在20世纪80年代持续的经常账户赤字就是由不断出售美国的资产（股票、债券、房地产以及整个公司）给外国人导致的。因为国家政府不愿意看到本国的资产流入外国人手中，它们希望看到经常账户盈余。FDI可以用两种方式帮助一个国家达到这一目标。

第一，如果FDI能替代进口商品和服务，它就能改善东道国的国际收支经常账户状况。例如，日本汽车公司在美国和英国进行大量的FDI，代替了从日本进口。因此，美国的国际收支经常账户状况多少有些改善，因为许多日本公司现在是从美国的生产厂而不是从日本的生产厂来供应美国的市场。从减少了需要出售资产给外国人来为经常账户赤字筹措资金这点来看，美国明显是受益了。当MNE利用设在外国的子公司出口产品和服务到其他国家时，就产生了第二个潜在的好处。

根据联合国的报告，外国跨国企业的流入是十几年来一些发展中国家和发达国家以出口为

龙头的经济增长的主要驱动器。[37] 例如，中国1985年的出口为260亿美元，2001年就增加到了2500亿美元。其中大部分的出口增长是基于外国跨国企业20世纪90年代在中国的大举投资。外国跨国企业下属企业的出口在2001年占中国出口的50%，大大高于1991年的17%。在无线电话行业，跨国公司在中国的下属企业，主要是诺基亚公司、摩托罗拉公司、爱立信公司和西门子公司，占中国出口的95%。

4. 竞争效应和经济增长

经济理论告诉我们，市场的有效运行依赖于生产商之间相当水平上的竞争。当FDI以生地兴建投资的方式出现时，其结果就是建立一家新企业，增加了市场中玩家的数量和消费者的选择。反过来，这又能在国内市场增加竞争的程度，进而驱动价格向下并提高消费者的经济福利。竞争加剧会刺激企业对工厂、设备和研发方面的资本投资，因为它们试图在竞争激烈的市场上赢得一席之地。长期的结果就包括生产力的持续增长、产品和工艺的创新发明以及更大范围的经济增长。[38] 这种有益的效应出现在1996年韩国放开了FDI的规定时，在零售业发生的变化。西方国家的沃尔玛、斯托克（Costco）、家乐福和乐购这些跨国零售折扣企业在该国的FDI，鼓舞了像易买得这样的韩国企业进行打折零售，从而提高其自身的运作效率。结果导致更激烈的竞争和更低的价格，使韩国消费者受益。

FDI对国内竞争的影响，在服务业尤其显得重要，如在通信业、零售业和许多金融服务业，这些行业不能选择出口，因为服务必须在生产地内进行。[39] 在1997年世贸组织的一项协议下，占世界通信设备销售90%的68个国家承诺向外国投资和竞争开放它们的市场，并遵守电信业公平竞争的规则。在这项协议达成以前，世界大多数的电信市场对外国竞争企业是关闭的，大多数国家的市场是由一个单一的运营商，一般是国有企业垄断的。该协议在许多国家的电信市场极大地提高了竞争的水平，由此产生了两大好处。第一，流入的投资增加了竞争，且刺激了对电话业现代化的投资，形成更完善的服务。第二，增加的竞争带来更低廉的价格。

7.5.2 东道国成本

与东道国有关的FDI的三个主要成本是：①FDI对东道国的国内竞争可能产生不利影响，②对国际收支的不利影响，以及③产生对国家主权和自治权的丧失。

1. 对竞争的不利影响

东道国政府有时担心，外国MNE的子公司在它们国家经营，可能比国内的竞争者有更大的经济实力。如果它们是更大的国际组织的一部分，外国MNE也许能够从其他地方弄到资金来补贴它们在东道国市场的费用，这会把国内公司挤出生意，从而垄断市场。一旦市场被垄断，外国MNE可以把价格提得高于竞争市场的价格，从而给东道国的经济福利带来有害影响。这种担心在没有多少大型企业能与外国MNE的子公司进行竞争的国家（通常是欠发达国家）往往更大。大多数发达的工业化国家相对较少担心这一问题。

FDI如果以生地兴建的形式进行投资将加剧竞争，还不太清楚如果FDI以收购的形式在东道国建立企业的话是否也是如此，沃尔沃公司收购三星公司挖掘机部门的事例可以用做例子。因为收购不会导致市场竞争对手的净增加，竞争的效果会是中立的。当外国投资者在东道国收购2个或多个企业，进而将其兼并，其效应就是减少了市场的竞争水平，为外国企业创造了垄断实力，进而减少了消费者的选择，提高了价格。例如，在印度，印度利华公司，也就是联合利华公司的印度子公司，收购其当地的主要竞争对手塔塔油脂公司（Tata Oil Mills），希望占据香皂的主导地位（75%）和洗涤剂（30%）市场。印度利华公司还在其他市场收购了几家当地公司，如冰淇淋生产商多罗普斯公司（Dollops）、夸利特公司（Kwality）和米克福公司（Milkfood）。把这几家公司合并后，印度利华公司在印度冰淇淋市场的份额从1992年的0一跃为1997年的74%。[40] 尽管这些例子很引人注目，但还是没有什么证据表明这种发展有扩大的趋势。在许多国家，国内竞争权威一旦认为某个运作对竞争有不利的影响，就有权利审查和阻碍

合并或收购行为。如果这种机构有效运行，就足以确保外国实体不会垄断该国的市场。

2. 对于国际收支的不利影响

FDI对东道国国际收支状况可能的不利影响有两个方面。首先，FDI所带来的最初资本流入必定会被随后外国子公司把收入调回其母公司的资本流出所抵消。这种外流是以国际收支平衡账户上的资金外流来显示出来的。一些政府通过限制返回到母公司的盈利额数量这一手段应对资金外流的情况。当子公司从国外进口大量的原材料时，就出现了第二个担心，因为这也会导致东道国的国际收支经常账户上出现借入项。有批评直指在美国设立的日本汽车组装厂。它们从日本进口许多零部件。正因如此，FDI对美国国际收支平衡经常性账户的有利的影响恐怕就没有当初预想的那么大了。日本汽车公司对这样的批评的反应是，承诺要从在美国设立的制造厂（但不一定是美国人拥有的工厂）购买75%的零部件。日本汽车公司、日产公司在英国投资时，对有人担心当地产比率要求的回应是，承诺增加当地产比率使其达到60%，继而进一步将其提高到80%。

3. 国家主权和自治

许多东道国政府担心，随着FDI的进入，其会失去一些经济独立性。可以影响东道国经济的关键决策是由对东道国没有任何真正承诺的外国母公司做出的，东道国对其没有任何真正的控制。大多数经济学家认为这种担心是没有根据的，是荒谬的。政治家罗伯特·雷奇把这种担心说成是陈旧思想的产物，因为这些担心根本就没法解释世界经济日益增加的相互依存。[41] 在发达国家的公司互相在彼此的市场的投资不断增加的世界中，一个国家不可能“从经济上要挟”别国而不伤害到自己。详见“另一个视角”。



另一个视角

FDI效应：一幅全景图

全球化的批评家认为，FDI是殖民主义的高级形式，它破坏发展中国家的当地文化。这些人说的也许有一定的道理，但这并非事情的全貌。就拿在美国的一家矿业公司自由港麦克米伦公司（Freeport McMoRan）为例，它在印度尼西亚的西巴布亚进行生产时发现了世界上最大的金矿石和铜储地。自由港公司与印度尼西亚政府成立了一个合资企业，获得了矿山特许权，在一处偏远的、有马萨诸塞州大小的、没有人烟的岛上开采，小岛的一半属于巴布亚新几内亚国。

自由港公司给西巴布亚闭塞的当地部落带来了教育、互联网连接、世界水平的医疗保健和现代的世界。游牧民族身着齐腰的裹布，在森林狩猎，他们传统的赖以生存的生活方式受到挑战，同时他们也从经营的盈利中、从越发进步的医疗保健和教育中、从工厂在当地创造就业机会中，分享到好处。这到底是一种道德投资还是殖民主义？详情请见www.FCX.com和www.corpwatch.org。

7.5.3 源头国利益

FDI对母国（源头国）带来的好处源自三点。首先，由于国外收入向国内流入，源头国的国际收支经常账户受益。如果国外子公司能够带来对母国资本设备、中间产品、配套产品等的出口需求，那么FDI也可以改善源头国的国际收支经常账户状况。

其次，流出的FDI对源头国带来的好处可以从就业效应中产生。如同改善国际收支账户一样，当国外子公司创造出对母国出口的需求时，也会产生积极的就业效应。丰田公司在欧洲组装厂的投资对日本的收支平衡状况和日本的就业都有好处，因为丰田直接从日本进口零部件到欧洲基地的汽车组装车间。

最后，当源头国的MNE从与外国市场的接触中学到有价值的技术并拿回国内时，也会带来好处。这意味着反向的资源转移效应。通过接触到国外市场，MNE可以学到高级管理技术和先

进的产品及加工技术。这些资源可以转移回母国，对母国的经济增长率带来有利作用。[42]通用汽车公司和福特公司在日本投资（通用汽车公司拥有五十铃汽车公司的部分股权，福特公司拥有马自达公司的部分股权）的一个原因就是了解那些日本公司明显先进的管理技术和生产工艺。如果通用汽车公司和福特公司把这些知识转移回它们美国的企业，其结果就是美国经济获得净收益。

7.5.4 源头国成本

与这些好处相对的是FDI给母国（源头国）带来的成本。最主要的担心是流出的FDI对国际收支和就业的影响。源头国的收支平衡在以下三个方面损失。第一，收支平衡在FDI融资所要求的最初流出资金实施时，受到了损失。这个效应会被接下来的外资盈利流入所抵消掉。第二，如果对外投资的目的是把在低成本生产地生产的产品在母国销售，那么母国的贸易状况（经常账户）就会受损。第三，如果用FDI代替直接出口，对源头国的国际收支经常账户也是不利的。因此，要是丰田公司在美国的装配企业打算替代从日本的直接出口，日本的经常账户状况就会恶化。

当FDI被视为取代国内生产时，就会出现对就业问题最严重的担心。这就是丰田公司在美国和欧洲投资的情形。明显的结果就是如此的FDI是在降低源头国的就业。如果源头国的劳动力市场已经很紧张了，这一担心也许并不太大。但是，如果源头国存在着失业问题，对于“就业岗位输出”的担心就会上升到首要位置。例如，对美国与墨西哥、加拿大之间签订的北美自由贸易协定（见下一章），美国劳工领导人常常提出反对，其中的一点就是随着美国在墨西哥的投资，利用当地廉价的劳动力，然后再出口到美国市场，美国失去了成千上万的就业岗位。[43]

7.5.5 国际贸易理论和外国直接投资

当评估FDI对于源头国的成本和利益时，要记住国际贸易理论的训诫（见第5章）。国际贸易理论告诉我们，源头国对离岸生产给经济带来的负面影响的担心是多余的。**离岸生产**（offshore production）这个词指的是所进行的FDI是服务于源头国市场的情况。这样的FDI不仅不会减少国内就业，可能实际上还刺激了源头国的经济增长（因此也刺激了就业），因为它解放了源头国的资源，使之集中于母国具有比较优势的生产活动。而且，如果由于FDI使某一产品的价格下降，也会使源头国的消费者受益。再者，如果由于担心就业的负面影响而禁止一个公司进行这样的投资，会使它的国际竞争对手获得低成本生产的好处，那么这个公司无疑就把市场份额拱手让给了它的国际竞争对手。在这样的情形下，对国内经济长远的不利影响也许会远远超过离岸生产所带来的相对较小的国际收支和就业影响。

7.6 政府政策工具与外国直接投资

我们已经从源头国和东道国两个角度回顾了FDI的成本和好处。现在我们就把注意力转向无论是源头国还是东道国，都有可能使用的一系列政策工具。

7.6.1 源头国政策

通过政策的选择，源头国既可以鼓励也可以限制本地企业的FDI。首先，我们来看一看鼓励FDI流出的政策。这些包括国外风险保险、资本援助、税收奖励以及政策压力。然后我们再看一看限制FDI流出的政策。

1. 鼓励流出的FDI

许多投资者的国家有政府支持的保险计划，涵盖了对外投资风险的主要类别。通过这些计划可保的风险类别包括财产没收（国有化）风险、战争损失以及不能把利润转移回国的风险等。这些计划对鼓励企业到政治不稳定国家进行投资尤其有用。[44]一些发达国家还设立特别基金或

银行，提供政府贷款给想要在发展中国家投资的企业。为了进一步鼓励国内企业进行FDI，许多国家还取消了对国外收入的双重税收（即既在东道国又在源头国缴纳所得税）。最后，也许是最有意义的，许多投资者国家（包括美国）使用政治影响来说服东道国放松它们对人境FDI的限制。例如，在美国的直接压力下，日本放宽了在20世纪80年代对人境FDI的许多正式限制。面对美国进一步的压力，日本正在放宽对FDI流入的一些非正式壁垒。这一趋势的一个受惠者是玩具反斗城公司，在经过公司和美国政府5年的大量疏通游说之后，它最终于1991年12月在日本开了第一家零售商店。到2006年，玩具反斗城公司在日本已经有了超过148个商店，它的日本公司（它拥有控股权的）已经在日本的股票交易所挂牌上市。

2. 限制流出的FDI

实际上所有投资者国家包括美国，对流出的FDI一直实施着许多控制。一种常用的政策是为了国家的国际收支平衡而限制资本流出。例如，从20世纪60年代初到1979年，英国制定外汇管制条例来限制企业输出该国的资金数量。虽然其主要用意是改善英国的国际收支平衡，但其第二个重要意图却是使英国的企业更难进行FDI。

此外，这些国家还巧妙地使用税收制度来鼓励企业在国内投资。这些政策背后的目的是要在本国而不是在其他国家创造就业。曾经有段时间，这些政策被英国政府采用。英国高级公司税收系统对公司在国外的收入比在国内的收入课以更高的税率，这一税法刺激英国企业在国内投资。

最后，国家有时出于政治上的原因禁止国内企业在某些国家投资。这些限制有的是正式的，有的是非正式的。例如，美国正式禁止美国企业在诸如古巴、伊朗这样的国家投资，因为它们的政治思想和行为被认为是有悖于美国利益的。同样地，在20世纪80年代，美国政府施加压力，非正式地劝阻美国企业在南非投资，这次的目的是为了向南非施压，以改变其种族隔离法律。

7.6.2 东道国政策

东道国采取的政策是既限制又鼓励流入的FDI。正如本章一开始所讲到的，过去政治意识形态决定了这些政策的类型和范围。在20世纪的最后10年，许多国家迅速从普遍地坚持某种激进态度并禁止许多FDI转向自由市场与务实的民族主义相结合的态度。

1. 鼓励流入的FDI

政府鼓励外国企业到本国来投资，这种现象越来越普遍。这种鼓励采取很多形式，但最常见的是税收减免、低息贷款以及资助或补贴。这些刺激行为的目的是希望从FDI的资源转移及就业效应中获益，同时也是希望吸引住FDI，使其不到其他有可能的东道国去。例如，在20世纪90年代中期，英国政府和法国政府就互相竞争提供优惠，鼓励丰田公司到自己的国家投资。在美国，州政府常常互相竞争以吸引FDI。例如，肯塔基州向丰田公司提出1.12亿美元的一揽子奖励计划来说服该公司把它在美国的汽车装配厂建在该州。这一揽子计划包括税收减免、担负新建基础设施的花费以及低息贷款。[45]

2. 限制流入的FDI

东道国政府使用这样或那样的多种控制手段来限制FDI。两个最常用的方式是所有权限制和经营要求。所有权限制可能有几种形式。在有些国家，外国公司被排除在某些特定行业之外。例如，在瑞典，它们就被排除在烟草、采矿行业之外，而在巴西、芬兰和摩洛哥，它们不能从事某些矿产资源的开发。在另外一些行业，虽然允许外国人拥有，但要求本国投资者必须拥有外国MNE子公司股本的很大一部分。例如，在美国，一家航空公司的外国拥有权被限制在25%以下。在印度，2001年前，外国企业禁止拥有媒体商业企业，规则被解禁后，允许外国企业最多购买外国报纸的26%的股份。[46]

所有权的限制原则有双层意思。第一，外国公司常常被排除在某些部门之外是基于国家安全或竞争的考虑。尤其在欠发达国家，它们似乎觉得，如果不通过进口关税和对FDI管制来限制

外国竞争的话，本国企业就不可能发展。这实际是第6章所讨论的幼稚行业论点的另一种形式。

第二，所有制限制似乎是基于这样的观点：本国拥有者可以使FDI给东道国带来的资源转移和就业效应最大化。直到20世纪80年代初以前，日本政府禁止大多数的FDI，但允许日本企业和外国MNE组成合资企业，如果该MNE具有特别有价值的技术的话。日本政府显然相信，这样的安排会帮助加速MNE有价值的技术在日本经济的全面扩散。

经营要求也可以采取好几种形式。经营要求是对MNE附属公司行为的控制。最常见的经营要求关系到当地产比率、出口、技术转移以及本地人员参与高层管理。如同某些所有权限制一样，经营限制的逻辑是：这样的规定有助于FDI对东道国的利润最大化，而使FDI带来的成本最小化。实际上为了适应自己的目标，许多国家都采用某种形式的经营限制。不过，经营限制在欠发达国家比在先进的工业化国家往往更为普遍。[47]

7.6.3　国际机构与外国直接投资的自由化

直到20世纪90年代，在FDI的管理上，还没有跨国机构的一致参与。随着1995年世界贸易组织的建立，现在这一点正在迅速地改变。WTO的作用包括促进服务业的国际贸易。按其性质，许多服务行业是自产自销，所以不会选择出口（比如人们不可能出口麦当劳的汉堡包或消费者银行业服务）。考虑到这点，WTO开始涉及管理FDI的法规制定。正如人们可能期望的，作为一个旨在推动自由贸易的机构，WTO的职责一直是促进对FDI 管理规定的放宽，尤其在服务业方面。在WTO的支持下，1997年，两个全面的多国协议达成了，放宽了在电信和金融服务方面的贸易。这两个协议都包含有详细的条款，要求签约国放宽它们对流入的FDI的法规限制，从本质上对外国电信和金融服务业开放它们的市场。

不过，在试图发起谈判以制定一套全球性的法规来促进FDI的放宽方面，WTO做得还不太成功。以马来西亚、印度为首的发展中国家到目前为止仍拒绝WTO所发起的开始这一谈判的尝试。为了尽力在这一问题上取得一些进展，1995年，经济合作与发展组织开始在其成员之间进行谈判。（OECD是设在巴黎的"富"国政府之间的组织，其目的是向其29个成员国提供一个论坛，政府可以在此比较它们的经验，谈论它们共同面对的问题，寻求可适用于本国情况的解决方案。其成员包括大多数欧盟国家、美国、加拿大、日本和韩国）。谈判的目的是起草一个多边投资协定（MAI），按照这个协定，签约国歧视外国投资者将会是非法的，这样就放宽了OECD成员国之间的FDI管理法规限制。

谈判在1998年年初失败，主要是因为美国拒绝在协议上签字。按照美国的说法，拟议中的协定包含太多的例外，这会削弱协定的约束力。例如，协定不禁止针对外资企业的歧视性的收税，且允许国家以保护文化的名义限制国外的电视和音乐节目。对MAI表示抗议的还有环保和劳工组织，它们批评拟议中的协定，理由是它没有包含具有约束力的环保和劳工协定。尽管存在这些问题，但关于修订后的MAI协定的谈判将有可能会重新开始。此外，如前面所讲到的，许多国家继续开放自己对FDI的限制政策，鼓励外国企业向本国经济投资。[48]

管理要素含义

有几个与商业有关的含义已经包含在本章所讨论的材料里了。我们首先涉及理论方面的意义，然后将注意力转向政府政策方面。

1. FDI的理论

FDI关于企业行为理论的含义是很直白的。首先，约翰·邓宁所提出的地域特有优势论点的确有助于解释FDI的方向。但是，地域特有优势论点并没有解释企业为什么更愿意选择FDI，而不是许可证制度或出口。无论是从解释上还是从商业的角度，也许最有用的理论是那些把焦点放在限制出口和许可证上的理论。这些理论有用，是因为它们能精确鉴别外国直接投资、出口以及许可证的相

对可能性是如何随环境变化的。这些理论指出，只有在运输成本不高，贸易壁垒微不足道时，出口才优于外国直接投资和许可证。如果运输成本或贸易壁垒增加，出口就会无利可图，就要在FDI和许可证之间进行选择。因为FDI比许可证的成本更高、更具风险，在其他条件相同的情况下，这些理论认为许可证比FDI更为有利。然而，其他条件很少相同。虽然许可证能行得通，但当存在一个或更多下列条件时，它就不具吸引力了：①企业有价值的技术不能受到许可证合同足够的保护，②企业需要牢牢控制一家外国实体以使其在该国的市场份额和收益最大化，③企业的技术和能力不适宜授予许可证。图7-5把这些考虑因素用决策图谱表示了出来。

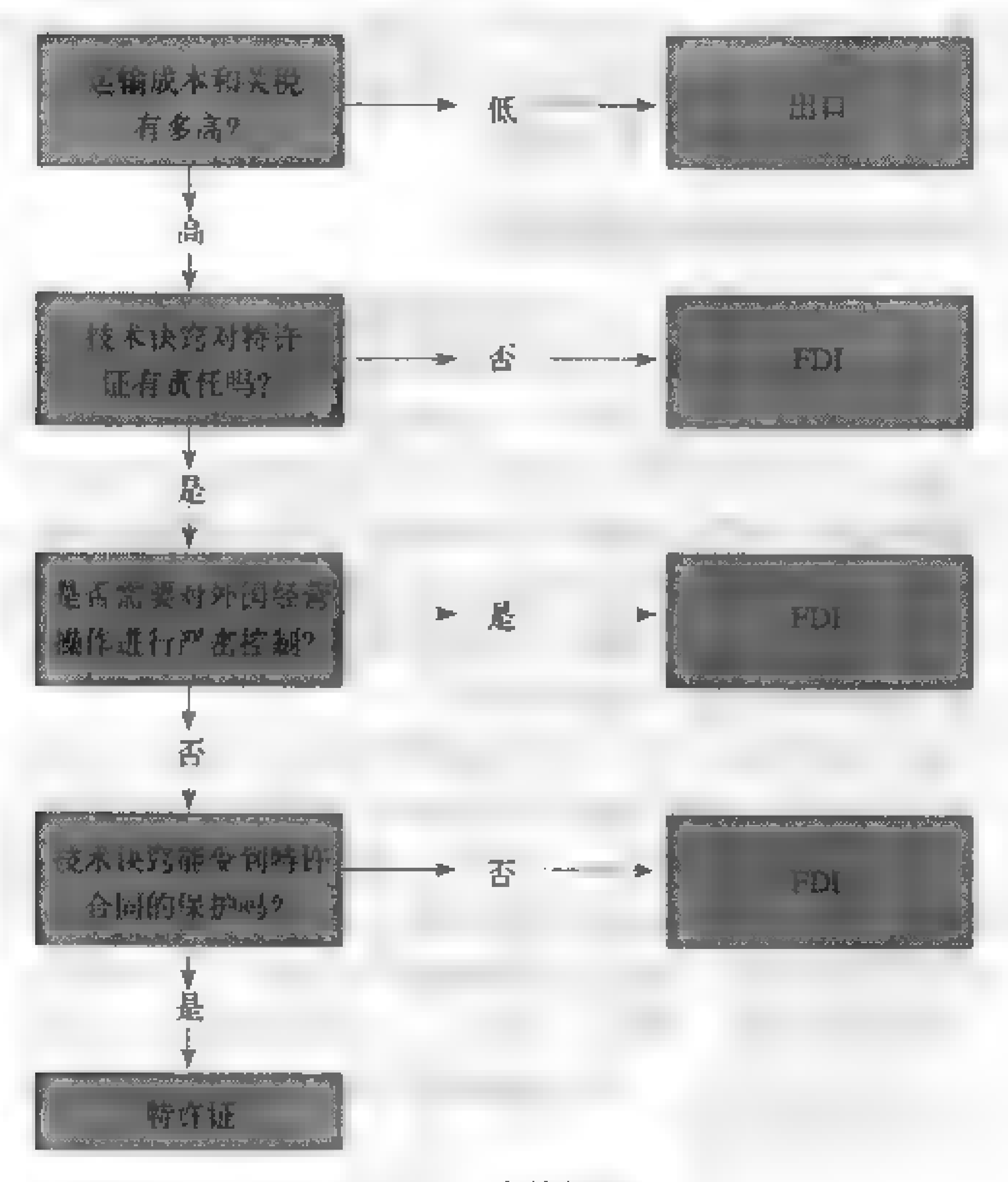


图7-5 决策框架

不适宜把授予许可证作为最佳选择的企业往往分布在以下三个行业中：

(1) 高技术行业，在这些行业，保护企业特有的专门知识是至关重要的，授予许可证会带来危害。

(2) 全球寡头垄断，在这样的行业，相互依存的竞争性要求跨国企业对外国的公司保持严密的控制，以使它们能对其全球竞争对手发起协调一致的进攻（如柯达公司对富士公司所做的）。

(3) 一些行业，剧烈的成本压力要求跨国企业对其在外国的公司保持严密的控制（以便使它们能把生产分散到要素成本最有利的全球任何地方，以使成本最小化）。

虽然经验证据有限，但大多数证据似乎都支持这些推论。[49]

另外，如果一家公司的竞争优势是基于植根于公司规则或经理人技巧的管理或市场知识，许可证制度不是个好选择，且这是很难编纂到“蓝皮书”中的。这种情况似乎对涉猎广泛行业的企业确实如此。

选择许可证的企业往往是条件同上述分类相反的企业。也就是说，在结构松散的、低技术行业，许可证方式往往更为常见、也更能获利。在这些行业，全球性分散制造不是明智的选择。快餐业就是个很好的例子。麦当劳是运用特许经销权战略进行全球扩张的。特许经销权实质上是服务业的许可证形式，虽然通常它比许可证有更长的期限。使用特许经销权，企业把自己的商标名称特许给外国公司，收取特许经销人一定比例的利润作为交换。特许经销合同具体规定了特许经销方如果使用

授予特许方的商标名称所需履行的条款。因而，麦当劳允许外国公司使用它的商标名称，只要它们同意完全采纳麦当劳在世界上其他餐店里的经营方式。这一战略对麦当劳来说是行得通的，因为①像许多服务业一样，快餐食品不能出口，②特许经销权方式可以减少与打开外国市场相关的成本与风险，③不像技术知识，商标名称相对较易用合同加以保护，④麦当劳没有很强的理由要严格控制特许经销方，⑤麦当劳的技术是如何经营快餐店，易用合同文字的形式加以规定（如合同具体规定了如何经营麦当劳快餐店的细节）。

最后，应该注意到，从企业的角度来看，产品寿命周期理论和尼克博克关于FDI的理论往往用处不大，因为这些理论往往是描述性的而不是解释性的。它们在描写FDI的发展上做得很好，但在解释影响FDI、许可证和出口选择的影响因素方面却相对做得差些。这些理论都忽略了许可证作为FDI替换选择的这一可能性。

2. 政府政策

东道国对于FDI的态度在决定在什么地方建立生产机构、在什么地方进行外国直接投资方面应该是一个重要变量。在其他条件相等的情况下，在对FDI采取许可政策的国家投资比在限制FDI的国家投资显然更为有利。

不过，问题常常并不是这么直截了当的。尽管近几年世界在朝着自由市场的观点迈进，仍然有许多国家对FDI采取相当务实的观点。在这种情况下，一个在考虑进行FDI的企业常常必须与国家政府就具体的投资条款进行谈判。这种谈判集中在两大问题上。如果东道国政府试图吸引FDI，中心问题可能是东道国政府准备向MNE提供哪些鼓励措施，以及企业要承诺什么作为交换。如果东道国政府对FDI的好处还不确定，并可能限制进入，则核心问题可能是企业必须做出什么样的让步以使投资能够进行。

任何谈判协定的结果都在很大程度上取决于双方相对的讨价还价的能力。任何一方的讨价还价能力又取决于三个因素：

- 各方对另一方所提供的条件的评估
- 各方可进行选择的相对数量
- 各方的时间范围

对于与东道国谈投资条款的企业来说，当东道国政府对企业所提供的条件的评价较高，企业相对的选择较多，企业有较长时间进行谈判时，该企业的讨价还价能力就强。反之亦然。当东道国政府对企业所提供的条件的评价较低，企业相对的选择较少，企业用以谈判的时间短时，该企业的讨价还价能力就低。[50]

小 结

本章的目的是回顾试图解释国家间FDI模式的理论以及考察政府对企业在国外投资决策的影响，提出了下列几点：

1. 任何试图解释FDI的理论必须解释为什么企业会不嫌麻烦地在国外购买或建立生产机构，虽然它们可以采用出口和许可证的方式。
2. 出口品的高昂运输成本和关税有助于解释企业为何宁愿选择FDI或许可证，而不选择出口。
3. 当（1）企业的宝贵的技术知识不能受到许可证合同的有效保护时，（2）企业需要严密控制一家外国实体以使其在该国的市场份额及利润最大化时，（3）企业的技术和能力不适宜授予许可证时，企业常常更愿选择FDI而不是许可证。
4. 尼克博克的理论表明，许多FDI可以用寡头垄断行业中竞争对手的模仿行为来解释。
5. 弗农的产品寿命周期理论表明，企业在它们所开发产品的寿命周期的特定阶段进行FDI。不过，弗农的理论没有说明采用FDI向海外扩张是否比出口或许可证更为有效。
6. 邓宁提出，在解释FDI的性质和方向上，地域特有优势是相当重要的。按照邓宁的理论，企

业进行FDI是利用地域特有的资源禀赋和有利条件。

7. 政治意识形态是政府对FDI政策的一个重要决定因素。意识形态有从反对FDI的激进态度到不干涉自由市场的态度不等。在这两种极端之间的是务实的民族主义态度。
8. 从资源转移效应、就业效应、国际收支平衡效应等方面，FDI给东道国带来好处。
9. FDI给东道国带来的成本包括对竞争和国际收支平衡以及可视的国家主权丧失方面的不利影响。
10. FDI给源头国带来的好处包括由于国外收入的向内流入而有所改善的国际收支平衡，当国外子公司创造出对国内出口的需求而产生的可能就业效应，当把从国外子公司学到的有价值的技术转移回母国时，源头国会从资源的反向转移中获得好处。
11. FDI给源头国带来的成本包括由于初始的资本流出及FDI替代出口的作用而产生的不利的国际收支影响。当FDI把工作岗位输出到国外时，也会产生成本。
12. 源头国可采取既鼓励又限制FDI的政策。东道国通过提供激励试图吸引FDI，又通过强制规定所有权限制以及要求外国MNE满足特定操作要求来限制FDI。

批评性的思考题和讨论题

1. 2004年，爱尔兰FDI的流入占总固定资产结构的24%，日本只有0.6%。你将如何解释两国在FDI流入上的差异？
2. 比较并对比一下这些横向FDI的解释：市场不完善方法、弗农的产品寿命周期理论以及尼克博克关于FDI的理论。你认为哪种理论对FDI的历史模式提供了最佳解释？为什么？
3. 阅读开篇案例关于星巴克公司的文章，回答以下问题：
   (1) 最初星巴克公司以向外国经营商授予许可证的形式在国际上扩张。但很快就不用这种策略了。为什么？
   (2) 你认为为什么星巴克公司如今在国际范围主要以与当地合资为主进行扩张，然后其模式进行许可，而不使用完全许可证制度？
   (3) 以星巴克合资形式进入相对于建立全资子公司而言的优势是什么？偶尔星巴克公司也选择全资子公司的形式控制其外国扩张部分（如在英国和泰国）。为什么？
   (4) 哪种FDI理论能最恰当地解释星巴克公司采取的国际扩张策略？
4. 假定你是美国一个国际企业的经理，你的公司刚开发了一种革命性的个人电脑，它与现存计算机的功能相同，但生产价格却只是它们的一半。有一些专利会保护此电脑的设计。你的CEO要求你构思一份产品推介书，计划如何打进西欧市场，你可以选择：① 从美国出口；② 授予一家欧洲企业许可证在欧洲生产和销售这种计算机；③ 在欧洲建一个全资子公司。从正反两方面评价每种选择，向你的CEO提出可行性建议。

研究性任务

使用globalEDGE网（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 你为一家公司工作，该公司在考虑向海外投资。经理层要求一份有关各个国家在FDI回报潜力吸引力上的报告。有关FDI方面的最具吸引力的25个国家的内容是你报告中的关键部分。一位同仁提到一个被称做非常有用处的工具“FDI信心指数”，此指数时时更新数字。请找到此指数，并提供指数形成的依据。
2. 贵公司考虑在拉丁美洲开设一家新工厂，管理层在评估这项直接投资的特定国家位置。候选国都被列出，筛选后剩下阿根廷、巴西和墨西哥。请准备一份简短的报告，比较FDI的环境以及这三个国家的法规情况。



章末案例
墨西哥西麦克斯公司的FDI

十几年前，墨西哥最大的水泥制造厂西麦克斯公司开始进行改革，把自己从主要以在墨西哥制造为主，变为继瑞士的霍尔希姆（Holcim）公司和法国的拉法基（Lafarge）集团之后的世界第三大水泥生产公司，2005年其销售额为150亿美元，纯利润超过20亿美元。西麦克斯公司是墨西哥一个有一定历史的企业巨头，如今控制着墨西哥水泥市场60%的份额。该公司国内的成功主要归功于对高效制造的热衷，以及关注为客户提供最佳服务的理念。

西麦克斯公司在使用信息技术来满足客户需求的生产方面处于领先地位。该公司出售搅拌好的水泥，这种状态的水泥只能保持90分钟，时间再长就会凝固，因此精确的送达很重要。但西麦克斯公司永远也不可能预测需求的总量和时间，为了更好地管理不可预知的需求模式，该公司开发了一套先进信息技术，包括以卡车为交通工具的全球定位系统、无线电传输系统、人造卫星和电脑硬件，来对水泥的生产和分销进行控制，对意想不到的需求变化快速反应，并降低浪费，这是其他公司比不了的。其结果是较低的成本和更优质的客户服务系统，这两方面都是西麦克斯公司与别家的不同之处。

该公司还特别关注其分销商（光墨西哥一国就大约有5000个分销商）这些分销商达到销售目标就可获得奖励积分。他们可以把这些积分转换成西麦克斯公司的股份。大量的分销商通过西麦克斯公司能够以相当大的折扣购买卡车和其他设备。西麦克斯公司还以市场驱动策略闻名，这一策略关注终端客户建筑商本身。例如，西麦克斯公司的卡车开到建筑工地现场，如果该公司的水泥被施工过程使用了，那么建筑队伍就会获得足球、帽子和T恤衫。

西麦克斯公司向国际进军的策略由几个要素驱动。第一，公司希望减少对墨西哥市场的依赖，该国国内市场的表现非常不稳定。第二，公司意识到在许多发展中国家有巨大的水泥需求，那些国家有大量的建设项目在建或要建。第三，公司认为自己比发达国家大型跨国水泥公司更加了解发展中国家的建筑生意。第四，西麦克斯公司认为它能通过收购其他市场中无效率的水泥公司创造巨大的价值，并可把其在客户服务、市场、信息技术和生产管理方面的技术转移到这些单位。

该公司于20世纪90年代初期热切地开始其国际扩张策略。最初西麦克斯公司把目光放在其他发展中国家，在委内瑞拉、哥伦比亚、印度尼西亚、菲律宾、埃及和其他一些国家收购大型的水泥制造厂。它还在西班牙购买了两个停产的公司，使它们运转起来。因为有在西班牙成功的资本投资的鼓舞，西麦克斯公司开始在发达国家寻找扩张机会。2000年，该公司以25亿美元购买了美国最大的水泥公司之一，位于休斯敦的美国南方公司（Soutnland）。收购南方公司以后，西麦克斯公司在全球30个国家拥有了56家水泥工厂，其中大部分是以收购形式获得的。不论在哪个项目，西麦克斯公司都倾尽全力把自己的技术、管理和市场诀窍转移给这些单元，从而提高了它们的效率和业绩。

2004年，西麦克斯公司进行了另一项外国投资，以58亿美元购买了英国的RMC公司。RMC公司是一家销售额为80亿美元的巨型跨国水泥公司，该公司只有22%的销售额在英国产生，其经营遍及20多个国家，包括许多西麦克斯公司尚未涉足的欧洲国家。2005年3月，收购RMC公司这一举动把西麦克斯公司转变成为全球水泥行业的巨头，在50个国家经营的年销售额超过150亿美元。公司在墨西哥的销售额只占全公司的15%。继收购RMC之后，西麦克斯公司斯发现RMC在英格兰拉格比的工厂只运营了其设计标准的70%，因为重复性的生产问题致使一个窑关闭。西麦克斯公司引入一个国际专家团队来整改这个问题，很快就把生产能力增至90%。

西麦克斯公司的前景非常明确，它将继续扩张，关注中国和印度这两个它目前尚未涉足的经济快速增长的国家，而它的全球竞争对手已经涉足了进去。西麦克斯公司的扩张并非都如预想的那么成功。2006年，西麦克斯宣布，因为长期与当地政府有争执，它将撤出印度尼西亚。该公司于1998年以国际货币基金组织资助的私有化项目的形式进入印度尼西亚，购买了当地政府所拥有的葛瑞西克水泥厂（Semen Gresik）25%的股份。当时，印度尼西亚承诺允许西麦克斯公司于2001年收购葛

瑞西克水泥厂的大部分股份。但是，该国从未履行承诺，而当地的利益团体，包括政客和工会呼吁担心"印度尼西亚的资产会落入外国人手中"，并游说中央政府阻止该交易的施行。受困中的西麦克斯公司最终达成协议，把其25%的股份卖给另一家印度尼西亚的企业。

资料来源：C. Piggott, "Cemex's Stratospheric Rise," *Latin Finance*, March 2001, p. 76; J. F. Smith, "Making Cement a Household Word," *Los Angeles Times*, January 16, 2000, p. C1; D. Helft, "Cemex Attempts to Cement Its Future," *The Industry Standard*, November 6, 2000; Diane Lindquist, "From Cement to Services," *Chief Executive*, November 2002, pp. 48-50; "Cementing Global Success," *Strategic Direct Investor*, March 2003, p. 1; M. T. Derham, "The Cemex Surprise," *Latin Finance*, November 2004, pp. 1-2; "Holcim Seeks to Acquire Aggregate," *The Wall Street Journal*, January 13, 2005, p.1; J. Lyons, "Cemex Prowls for Deals in Both China and India," *The Walll Street Journal*, January 27, 2006, p.C4; and S. Donnan, "Cemex Sells 25 Percent Stake in Semen Greaik," *FT. com*, May 4, 2006, p. 1

案例讨论题

1. 哪种或哪几种理论最能解释西麦克斯公司的FDI策略？
2. 西麦克斯公司引入东道国的价值是什么？你觉得西麦克斯公司向一个经济体投资会产生什么潜在的危险？
3. 西麦克斯公司在选取进入模式时偏好收购，而不是生地兴建，为什么？
4. 为什么西麦克斯公司在没有获得对葛瑞西克水泥厂的主要控股权后就决定撤出印度尼西亚？为什么主要控股权对西麦克斯公司这么重要？
5. 为什么印度尼西亚的政客试图阻碍西麦克斯公司对葛瑞西克水泥厂的主要控股愿望？你认为印度尼西亚的利益在限制西麦克斯公司在该国的FDI后就会得到最大化吗？

第 8 章

区域经济整合

学习目标

1. 能够解释区域经济整合的几种不同水平。
2. 了解赞成区域经济整合的经济和政治论点。
3. 了解反对区域经济整合的经济和政治论点。
4. 熟悉世界上最重要的区域经济协定的历史、现状和未来前景。
5. 了解区域经济协定蕴涵的商业意义。

开篇案例　北美自由贸易协定（NAFTA）与美国纺织业

北美自由贸易协定（NAFTA）在1994年开始生效时，许多人表示出担忧，他们担心随着公司把生产从美国转移到墨西哥，可能会导致美国纺织业失去大量的就业机会。NAFTA的反对者言辞激烈地指出：因为对美国就业的负面影响，这一协定不应该被批准实施，但他们的反对并没有起多大作用。

快速浏览一下NAFTA通过后10年以来的数据，就可看出那些批评者是有些道理的。1994～2004年，美国对成衣的总需求增长了差不多60%，但在美国的成衣生产量却下降了40%，纺织品生产量下降了20%。在同一时期，美国纺织厂的就业人数从478 000减少到239 000，制衣业的就业人数从858 000锐减至296 000，而从墨西哥出口到美国的成衣则从12.6亿美元飙升至38.4亿美元。这些数据似乎表明，这些就业损失是由于把成衣生产从美国转移到墨西哥造成的。

有一个小故事支持这一说法。在1995年，美国最大的内衣制造商富隆龙公司（Fruit of the Loom Inc）说它要关闭6家国内的工厂，并减少另外两家的生产，裁减大约3200名员工，即它在美国员工人数的12%。该公司宣布，关闭这些工厂的部分原因是它想把生产转移到海外较便宜的工厂，尤其是墨西哥的工厂。关闭前，它只有不到30%的缝纫活儿是在美国以外进行的，但现在它计划把这项工作的大部分转移到墨西哥去做。对纺织品制造商来说，在墨西哥选址建厂的好处包括廉价的劳动力和更低的生产要素投入。劳动力工资平均在每日10～20美元之间，相比之下，美国纺织工人的工资则是每小时10～12美元。

不过，美国纺织业的就业损失并不意味着NAFTA总的效果是不好的。自从1994年纺织生产从高成本的美国制造厂商转移到低成本的墨西哥厂家以来，美国服装的价格一直在下降。这使消费者受益，他们现在有更多的钱可以购买其他物品。例如，一条典型的由著名服装设计师设计的牛仔裤的价格从1994年的55美元下降到今天的48美元左右。1994年，素色T恤衫的批发价是24美元一打，现在是14美元一打。

除了价格降低之外，把纺织品生产转移到墨西哥也以其他的方式使美国经济受益。虽然纺织和成衣生产转移到了墨西哥，但美国织布和纺纱制造厂商（许多属于化学工业）的出口量激增。在通过NAFTA之前，美国的纺纱制造商，如杜邦公司（E. I. Du Pont），只向墨西哥提供少量的产品。但是，随着服装生产移到墨西哥，对该国布匹和纱线的出口也猛增。美国生产商给墨西哥制衣厂提供70%的原料。1994～2004年间，美国出口到墨西哥的棉花和纱线，从2.93亿美元增长到12.1亿美元。而且，虽然美国的纺织业有就业损失，但赞成NAFTA的人指出，由于服装价格降低、布匹和纺纱生产出口量增加，美国的经济整体获益。NAFTA的支持者认为，NAFTA创造了贸易。贸易带来的好处被美国的消费者和某些行业的生产商所得到。通常的情况是，自由贸易区的设立既会产生赢家，也会出现输家——这里的输家是纺织行业的从业人员——但是，赞成者指出，收益显然多于损失。

资料来源：C. Burritt, "Seven Years into NAFTA, Textile Makers Seek a Payoff in Mexico," *Atlanta Journal-Constitution*, December 17, 2000, p. Q1; I. McAllister, "Trade Agreements: How They Affect U. S. Textile," *Textile World*, March 2000, pp. 50-54; J. Millman, "Mexico Weaves More Ties," *The Wall Street Journal*, August 21, 2000, p A12; J. R. Giermanski, "A Fresh Look at NAFTA: What Really Happened?" Logistics, September 2002, pp. 43-46; G. C. Hufbauer and J. C. Schott, *NAFTA Revisited: Achievements and Challenges*, Institute for International Economics, 2005; American Textile Manufactures Institute, www.atmi.org/index.asp; and U. S. Department of Commerce Trade Stat Express, http://tse.export.gov

8.1 引言

近年来，全球经济中一个值得注意的趋势是朝着区域经济整合方向的加速运动。所谓**区域经济整合**（regional economic integration），指的是一个地理区域内的国家为降低并最终取消关税和非关税壁垒，达到国家间商品、服务、生产要素的自由流动而达成的协定。北美自由贸易协定就是区域经济整合的一个例子。过去的20年中，区域性协议的数量迅猛增长。世界贸易组织的成员国所参与的任何区域性经济协定都要求通报到WTO。截至2006年，几乎所有的WTO成员国都向该组织通报它们参与了一个或更多的区域性贸易协定。正在实施的区域性贸易协定的总数量目前有300个左右。[1]

与国际贸易理论，尤其是比较优势理论（见第5章）的预测一致，人们相信，旨在促进区域内更为自由的贸易的协定可以使所有成员国从贸易中产生收益。正如我们在第6章中所见，关贸总协定及其继任者WTO，也寻求降低关税壁垒。有149个成员国的WTO有全球性的考虑。通过加入区域协定，各地区的国家群体希望比在WTO下更快地降低关税壁垒。

没有哪个地方的区域经济整合比欧洲更为成功。1993年1月1日，欧盟正式取消欧盟内跨国界做生意的许多壁垒，试图创建一个拥有3.4亿消费者的单一市场。但欧盟并不打算到此为止，欧盟的成员国发行了单一货币——欧元；它们正朝着更紧密的政治联盟迈进。2004年5月1日，欧盟从15个国家扩展到25个国家，消费人口达到4.5亿，国内生产总值接近美国。

朝着区域经济整合发展的类似行动也在世界其他地方进行。如加拿大、墨西哥、美国已经实施NAFTA。这一协定最终承诺消除三个国家间商品和服务自由流动的所有障碍。如开篇案例中所详细讨论的，NAFTA的实施导致了美国经济某些部门的就业损失（如纺织厂商），但从总体上且与国际贸易理论一致的是，更大区域贸易的收益被认为超过了损失。南美也在朝着经济一体化迈进。1991年，阿根廷、巴西、巴拉圭和乌拉圭实施了被称做南锥体共同市场（MERCOSUR）的协定，开始减少它们相互之间贸易的障碍。尽管南锥体共同市场的进展迟滞，但这一团体仍未解体。中美洲、南美洲的安第斯地区、东南亚、非洲的部分地区也在积极朝着区域经济整合的方向努力。

虽然朝着区域经济整合迈进总的来说被视为一件好事，一些观察家还是担心这会导致区域贸易团体之间相互竞争。在未来有可能出现的这种情况下，自由贸易会在每个集团内部存在，而每个集团又会用高关税保护自己的市场免受外部竞争的影响。那些信奉没有限制的自由贸易的人尤其担心欧盟和NAFTA会变成"经济堡垒"，通过高关税壁垒把外来产品拒之门外。如果这样的情况真的成为现实，其所导致的各集团之间贸易的下降可能远远抵消集团内部自由贸易带来的好处。

带着这样一些问题，本章将探索围绕区域经济整合的经济和政治上的争论，特别要关注整合的经济和政治利益与成本，回顾全球区域经济整合的进展，描述区域经济整合对于进行国际商务活动的重要意义。不过，在着手讨论这些问题之前，我们首先需要考察理论上可能达到的整合水平。

8.2 经济整合水平

经济整合的几种水平在理论上是可能的（见图8-1）。从最小的整合到最大的整合，它们分别是自由贸易区、关税同盟、共同市场、经济联盟，最后是完全政治联盟。

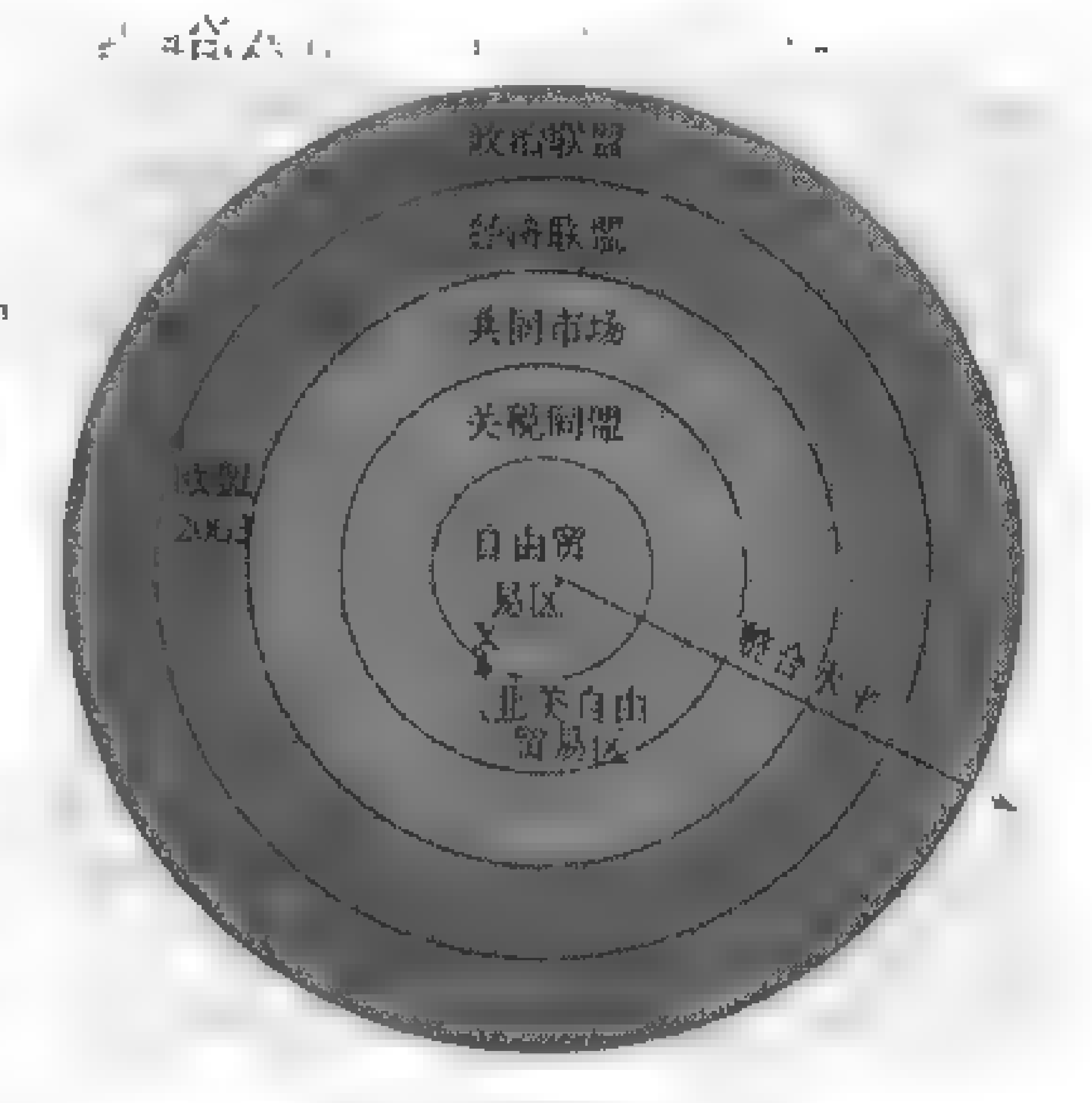


图8-1 经济整合水平

在**自由贸易区**（free trade area），成员国之间所有的商品和服务贸易的壁垒都被消除了。在一个理论上理想的自由贸易区，不允许任何歧视性的关税、配额、补贴或行政阻碍来扭曲成员国之间的贸易，不过允许每一个国家决定自己同非成员国的贸易政策。例如，对非成员国产品收取的关税各成员国可能都不一样。自由贸易协定是区域经济整合最普遍的形式，几乎占了区域性协定的90%。[2]

世界上最持久的自由贸易区是**欧洲自由贸易联盟**（EFTA）。EFTA建立于1960年，目前有4个成员国——挪威、冰岛、列支敦士登和瑞士——从1995年的7个减下来了（1996年1月1日，3个EFTA成员国奥地利、芬兰和瑞典加入了EU）。EFTA是由那些最初决定不成为欧洲共同体（EU的前身）一部分的西欧国家创建的。最早的成员国包括奥地利、英国、丹麦、芬兰、瑞典，现在它们都是欧盟的成员。EFTA强调工业品的自由贸易，农业不在此列，允许每个成员决定自己的补贴水平。成员国也可以自主决定对来自EFTA以外的商品的保护等级。其他的自由贸易区还有NAFTA，本章稍后我们将深入讨论。

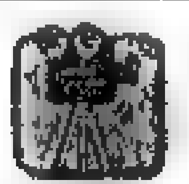
关税同盟是朝着完全经济和政治整合迈进的更近一步。**关税同盟**（customs union）消除了成员国之间的贸易壁垒，采取共同的对外贸易政策。确定共同对外贸易政策需要行政管理机构监管同非成员国的贸易关系。加入关税同盟的大多数国家甚至希望今后有更大的经济整合。EU就是以关税同盟开始的，现在已经走得更远。其他的关税同盟还有：现在的安第斯共同体（正式称为安第斯公约），由玻利维亚、哥伦比亚、厄瓜多尔、秘鲁和委内瑞拉组成。安第斯共同体在成员国之间建立了自由贸易，并对从外面进口的产品课以5%~20%的共同关税。[3]

接下来的经济整合水平是共同市场。**共同市场**（common market）对成员国之间的贸易是没有障碍的，而有共同的对外贸易政策，并允许生产要素在成员国之间自由流通。因为对于资本的流入、流出或跨境流动成员国之间没有限制，劳动力和资本就可以自由流动了。建立一个共同市场需要在财政、货币和就业政策上有相当程度的协调与合作，达到这种程度的合作是非

常困难的。多年来，欧盟都是作为共同市场运作的，尽管它现在已经超越了这一阶段。南锥体共同市场，由巴西、阿根廷、巴拉圭、乌拉圭和委内瑞拉（2006年）组成的这一南美组织，希望最终把自己确立为共同市场。

经济同盟甚至需要比共同市场更密切的经济整合与合作。同共同市场类似，**经济联盟**（economic union）包括成员国之间产品和生产要素的自由流动，并采取共同的外部贸易政策，但它还要求有共同的货币、成员国税率的协调一致，以及共同的货币政策和财政政策。这种高程度的整合需要一个协调的行政系统并在主权方面为该行政系统做出重大牺牲。欧盟是一个经济联盟，但不是一个完全意义的经济联盟，因为并非欧盟的所有成员国都采用欧盟的货币欧元，且各国仍存在税率和法规的差异。

朝着经济同盟发展就产生了如何建立一个让成员国的人们理解并接受的行政体系这样的一个问题。答案是通过政治同盟。在**政治联盟**（political union）里，一个中央政治机制协调成员国的经济、社会和外交政策。欧盟已经至少是部分地在朝着政治同盟迈进。自20世纪70年代末以来，欧洲议会就由欧盟国家的公民直接选举产生，现在它起着越来越重要的作用。此外，部长会议（EU的管理和决策机构）是由每个成员国的政府大臣组成。美国提供了程度更为密切的政治同盟的例子，在美国，独立的州有效地联合成一个单一的国家。最终，欧盟可能发展成一个与此类似的联邦结构。



另一个视角

古典世界的经济整合

传统上，罗马帝国的成功一直被经济历史学家们解释为商品集中强制性重新分配的典范，不过，最近的学术研究表明，并没有一个针对所有商品的全局的、集中的市场，而只有相互联系的地区性的市场，其中大部分交易都根据互惠和交换的原则自愿进行。古罗马有一种经济体制，这种体制是由若干独立市场构成的庞大的、统一的联合体。运输和通信耗费时间，市场的控制松散，但即便如此，在罗马帝国早期，甚至最边远的地区之间也有许多自愿的经济联系。

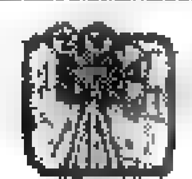
资料来源：Karl Polanyi, *The Livelihood of Man*; and Peter Temin, "Market Economy in the Early Roman Empire," University of Oxford, Discussion Papers in Economic and Social History.

8.3 支持区域经济整合的理由

支持区域整合的理由既有经济上的也有政治上的。不过，通常一个国家内部都会有许多反对区域经济整合的团体，这就解释了为什么大多数为达到区域经济整合所做出的努力都是有争议的，而且停滞不前。本节我们将考察赞成整合的经济和政治理由，以及妨碍整合的两个障碍。下节我们将考察反对整合的理由。

8.3.1 整合的经济理由

支持区域整合的经济理由相对比较直接。我们在第5章中看到了国际贸易的经济理论是如何预测不受限制的自由贸易将使各个国家专门从事它们能最有效进行的产品和服务的生产的，其结果是，与在贸易限制下相比，全球生产的扩大。我们在该章还看到，一个国家向自由市场开放是如何刺激该国经济增长的，这种开放使该国从贸易中获得动态收益。第7章详细讨论了外国直接投资如何把技术、销售和管理知识转移到东道国。因为知识在刺激经济增长方面起中心作用，国家向FDI开放同样能刺激经济增长。总之，经济学理论指出，自由贸易和投资是正和博弈，所有参与国都会获益。



另一个视角

经济一体化和欧盟工人

作为参与区域整合的一国的公民，如欧盟国家的公民，可能在职业发展方面受益。从雇主的角度来看，员工更具流动性，他们可能从西班牙流动到芬兰，或从拉脱维亚流动到法国，再不需要考虑是否要获得工作许可，以及国家、货币的不同。此外，劳工和商业法规在欧盟各国间也在协调一致。员工的这种流动性和灵活性对美国的跨国公司可能也有吸引力，因为它们可以在很多市场用上他们。

基于此，理论上的设想是国家间商品、服务及生产要素的自由流动不存在任何障碍。不过，正如我们在第6、7两章中所看到的，可能会出现政府干预国际贸易和FDI的情况。因为许多国家的政府赞同部分或全部干预，所以不受限制的自由贸易和FDI只能是一种理想。虽然像WTO这样的国际机构把世界朝着自由贸易体系推进了一步，但还没有取得完全的成功。在一个存在许多国家和众多政治意识形态的世界，很难让所有的国家都同意遵守一套共同的规则。

在这样一个背景之下，区域经济整合可被视为国家间从贸易和投资的自由流动中获得额外收益的一种尝试，这种收益在像WTO这样的国际协定之下是不可能取得的。在有限数量的相邻国家间建立自由贸易和投资体系要比在整个世界这个共同体下建立这种体系容易。合作与政策协调问题在很大程度上是想要达成协议的国家数量的因变量。参与的国家越多，必须调和的观点数量就越大，达成协议的难度也就越大。故而，区域经济整合的尝试是由期望从自由贸易和投资中获益的愿望所驱动的。

8.3.2 整合的政治理由

支持区域经济整合的政治理由在大多数试图建立自由贸易区、关税同盟等的尝试中也显得突出起来。把相邻国家的经济联系在一起，使得它们越来越互相依赖，刺激了政治合作，降低了国家之间发生暴力冲突的可能性。此外，通过把它们的经济结合在一起，这些国家可以提高自己在世界上的政治分量。

这些考虑因素导致了1957年欧洲共同体（EC）的建立。欧洲在20世纪前半叶遭受到两次战争的破坏，两次都是由单一民族的国家膨胀的野心引起的。谋求一个联合的欧洲的那些人一直希望不要在欧洲再发生一场战争。许多欧洲人也相信，第二次世界大战后，欧洲单一民族的国家不再强大到足以在世界市场和世界政治中不被打败。

8.3.3 整合的障碍

尽管支持整合的经济和政治方面的论点很有力，但整合并不容易实现或持续，这是由两个主要原因造成的。首先，虽然经济整合使大多数人受益，但它也有成本。在一个国家作为一个整体通过一个区域性的自由贸易协定获得巨大的好处的同时，其中的某些群体可能会遭受损失，朝自由贸易体系发展不可避免地要涉及在某些方面进行的痛苦的调整。例如，由于1994年NAFTA的建立，加拿大和美国纺织类行业的一些工人由于企业把生产转移到墨西哥，雇用低成本、低技术的劳工，而失去了工作。给加拿大和美国的经济带来丰厚纯利润的保证并没给那些因NAFTA而失去工作的人带来多少安慰。这些群体站在反对NAFTA协定的前沿，并会继续反对扩大这一协定的范围。

整合的第二个障碍来自于对国家主权的担心。例如，由于担心能否保持对其石油产权的控制，墨西哥同美国和加拿大签订协定，准许墨西哥石油公司不受在NAFTA下达成的放宽外国投资法规的限制。对国家主权的担心是因为密切的经济整合要求国家对诸如货币政策、财政政策（如税收政策）、贸易政策等一些关键问题放弃某种程度的控制权。这一直是欧盟（EU）的主

要绊脚石。为达到完全的经济联盟，EU引入了由EU中央银行控制的共同货币。虽然大多数成员国都同意此事，但英国却拒不参加。作为政治上重要一环的该国舆论反对共同货币，理由是这需要把货币政策的控制权交给EU，而许多英国人把EU看做是由外国人掌管的行政机构。1992年，英国获得了退出任何单一货币协议的权利。一直到2006年，也没有多少迹象表明英国政府会改变其决定。

8.4 反对区域经济整合的理由

尽管近些年赞成区域自由贸易协定的潮流势不可挡，但一些经济学家还是表示出担心，他们认为区域整合的好处被过分地吹嘘，而成本却常常被忽略。他们指出，区域整合的好处是由贸易创造的程度，而不是贸易转移的程度所决定的。当自由贸易区内高成本的国内制造商被低成本的制造商所代替时，就出现贸易创造（trade creation）。当在自由贸易区内较高成本的区外制造商被较低成本的区外制造商所代替时，也会出现贸易创造。当较低成本的外部供应商被自由贸易区内较高成本的供应商所替代时，就出现贸易转移（trade diversion）。一个地区的自由贸易协定只有在它所创造的贸易量超过其所转移的贸易量时，才能给世界带来好处。

假定美国和墨西哥对来自所有国家的进口商品课以关税，然后它们建立一个自由贸易区，取消它们之间所有的贸易障碍，但维持对世界其他地方进口商品的关税。如果美国开始从墨西哥进口纺织品，这一转变会取得更好的结果吗？如果美国从前以比墨西哥更高的成本自己生产纺织品，那么自由贸易协定就把生产转到资源更便宜的地方。按照竞争优势理论，这一贸易是在区域团体内创造的，不会使同世界其他地方的贸易减少。显然，这一改变会更好。但是，假如美国从前是从哥斯达黎加进口纺织品的，在那儿生产比在墨西哥和在美国都便宜，那么贸易就从低成本的来源转移走了——这就向着较差的情况转变了。

在理论上，WTO的法规应该保证自由贸易协定不会导致贸易转移。这些法规规定，只有在其成员不设立比从前对贸易区以外的国家所实施的更高的关税或更多限制的情况下，才允许自由贸易区的形成。不过，正如我们在第6章中所见，GATT和WTO没有涉及一系列非关税壁垒。结果会出现受到很高非关税壁垒保护免受外来竞争的区域贸易集团。在这样的情况下，贸易转移效应就超过了贸易创造效应。按照关注此种可能的那些人的观点，防止这种可能性的唯一方法是扩大WTO的作用范围，使之能涵盖非关税贸易壁垒。不过没有迹象表明这会很快实现，所以区域经济整合会导致贸易转移的风险仍然存在。

8.5 欧洲的区域经济整合

欧洲现在有两个贸易集团：欧洲联盟（EU）和欧洲自由贸易联盟（EFTA）。在这两个团体中，不论从其成员国数量上看（EU现有25个成员国，而EFTA只有4个），还是从对世界经济和政治的影响来看，欧盟都要重要得多。许多人现在都把EU看做是正在崛起的经济和政治超级大国，与美国和日本的地位一样。因而，我们将把关注的重点放在EU上。

8.5.1 欧盟的发展

欧盟（EU）是两个政治要素的产物：①两次世界大战对西欧的破坏和希望持久和平的愿望，②欧洲国家希望在世界政治和经济舞台上保持自己地位的愿望。此外，许多欧洲人已经意识到了各国之间密切的经济合作可能带来的好处。

EU的前身，欧洲煤炭和钢铁共同体，是在1951年由比利时、法国、联邦德国、意大利、卢

森堡和荷兰创建的，其目的是取消团体成员国之间煤炭、钢铁以及废金属运输的障碍。1957年签订《罗马条约》(*Treaty of Rome*) 后，欧洲共同体 (EC) 就成立了。1994年，这一名称又变了，在《马斯特里赫特条约》(将在后文讨论) 正式签署后其名称由欧洲共同体变成了欧洲联盟。

《罗马条约》为共同市场的创立做了准备。条约的第三条规定了新共同体的关键目标，要求消除内部的贸易障碍，设立共同的外部关税，要求成员国消除成员内部生产要素自由流动的障碍。为了方便商品、服务和生产要素的自由流动，条约对各成员国的法律进行了一切必要的协调。而且，条约还授权EC确定农业和运输的共同政策。

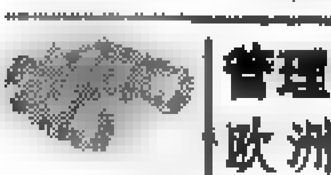
共同体的第一次扩大是在1973年，英国、爱尔兰和丹麦加入了进来。在这三国之后，又有希腊 (1981年)，西班牙和葡萄牙 (1986年)，奥地利、芬兰和瑞典 (1996年) 加入，使得总成员国数达到15个 (东德在1990年同西德合并后也成为了EC的一分子)。另外10个国家于2004年5月1日加入，其中有8个国家来自东欧，再加上两个地中海小国马耳他和塞浦路斯。自此，EU的总人口为4.5亿，GDP达11万亿美元，规模和美国相差无几。这几次扩展使得EU成为一个全球超级大国。[6]还有三个国家正在考虑加入，它们是罗马尼亚、保加利亚和土耳其，其中罗马尼亚和保加利亚已确定于2007年加入。

8.5.2 欧盟的政治结构

欧盟的经济政策是由复杂的、仍在逐步形成的政治机构所制定并实施的。这一结构内的4个主要组织是欧洲委员会、欧盟理事会、欧洲议会和法院。[7]

欧洲委员会 (European Commission) 负责EU立法、执法以及监督各成员国遵守EU的法规，欧洲委员会的总部设在比利时的布鲁塞尔，有24 000多名雇员。委员会由每个成员国任命的委员共同管理，任期5年，共有25名委员，每个成员国一位。委员会主席由成员国选举产生，然后主席同各国协商选出其他委员。整个委员会在开始行使职能之前，还需经过欧洲议会的批准。委员会在建议欧盟立法上具有完全控制权。通过提出议案，委员会启动立法程序，然后议案转到欧盟理事会，再到欧洲议会。如果没有委员会的提案，议会不能制定法律。委员会还负责EU法规执行方面的事务，虽然实际上这些事务多数都交给了成员国去做。委员会的另一项职责是监督成员国，确保它们遵守EU法规。在这种监督任务中，委员会通常会要求违规的国家遵守EU的法规。如果劝说无效，委员会会把案子提交法院。

近年来，对商业来说，欧洲委员会在竞争政策方面的作用越来越重要了。自从1990年该部被正式委派了竞争政策方面的任务以来，EU主管竞争的委员开始对欧盟成员国的竞争政策逐步有了影响，成为其总管理者。就像包括联邦贸易委员会和司法部在内的美国反托拉斯行政管理机构一样，主管竞争的委员的作用是确保没有任何一家企业运用市场力量把其他的竞争者驱赶出去并垄断市场。委员们还要审查合并与收购提案，以保证它们不会产生出一个具有相当大市场力量的主导企业。[8]例如，在2000年，美国时代华纳公司与英国EMI公司这两家唱片公司提出了合并方案，在委员会表示担心合并后会把5大唱片公司减少到4家，并会在全球400亿美元的音乐工业创造出一个龙头老大之后，这个提案撤回了。类似地，委员会还驳回了两家美国通信公司——世界通信有限公司 (WorldCom) 和斯普林特公司 (Sprint) ——的合并提案，因为委员会担心它们合并起来后在欧洲互联网基础结构方面所拥有的控制权会使得合并后的公司有非常大的市场份额，从而会主宰这一市场。另一个关于委员会对合并施加影响的例子在下文的"管理聚焦"中给出。该文大致探讨了委员会在决定媒体业合并与建立合资企业方面的作用。



管理聚焦

欧洲委员会与媒体业合并

1999年年底，美国互联网巨头美国在线公司 (AOL) 宣布，它将同音乐与发行联合大企业时

代华纳公司合并。这两个美国公司在欧洲都有很多业务。欧洲委员会主管竞争的委员马里奥·蒙蒂（Mario Monti）宣布委员会将调查合并对欧洲竞争力的影响。

当时代华纳公司随后宣布它将同英国EMI公司组建合资企业时，调查出现了意想不到的新的转折。时代华纳公司和EMI公司是世界5个最大的音乐发行公司中的两个。拟议中的合资企业将会比与其最接近的全球竞争对手还大2倍。欧洲委员会现在有了两个担心：第一个担心是EMI公司与时代华纳公司之间建立合资企业将会降低音乐发行行业的竞争程度。第二个担心是联合后的AOL时代华纳公司将会主宰从互联网上下载音乐的这一新兴市场，尤其是考虑到AOL公司将能够获得优先进入华纳公司和EMI公司双方的音乐资料库的权利。这有可能把其他在线服务提供商置于不利地位。委员会还担心，AOL欧洲公司（AOL Europe），AOL公司与一家德国媒体公司贝塔斯曼（Bertelsmann）公司组建的合资企业，也对音乐发行很有兴趣。因此，委员会宣布，它将对时代华纳公司和EMI公司提出的交易分别进行调查。

这些调查一直持续到2000年年底，委员会迫使各方做出一系列让步之后，问题才得以解决。第一，在委员会的压力之下，时代华纳公司和EMI公司放弃它们的合资提案，从而保持音乐发行行业的竞争水平。第二，AOL公司和时代华纳公司同意允许作为竞争对手的网络服务提供商在未来的5年里，可以AOL公司从华纳音乐集团那儿接受的同等条件进入在线音乐库。第三，AOL公司同意中断同贝塔斯曼公司的接触，贝塔斯曼公司答应从AOL欧洲公司退出。这些进度减轻了委员会对AOL时代华纳公司会控制数字音乐下载这一新兴市场的担心。有了这些让步，委员会在2000年10月同意了AOL时代华纳的合并。

到2000年年底，AOL时代华纳的合并完成了。无论是在欧洲，还是在全球，现在媒体业的布局已经和从前很不一样了。而欧洲委员会在决定这一结果方面起了关键作用。它所要求的让步使几方的战略做了若干改变，导致了与原计划多多少少不一样的联合，而且，欧洲委员会相信，这也保持了全球媒体行业的竞争状态。

资料来源：W. Drozdiak, "EU Allows Vivendi Media Deal," *Washington Post*, October 14, 2000, p. E2; D. Hargreaves, "Business as Usual in the New Economy," *Financial Times*, October 6, 2000, p. 1; and D. Hargreaves, "Brussels Clears AOL-Time Warner Deal," *Financial Times*, October 12, 2000, p. 12.

欧盟理事会（Council of the European Union）代表着成员国的利益。显然它是EU内最终权力控制机构，因为委员会起草的法律只有在欧盟理事会同意后才能成为EU的法律。理事会由每个成员国的政府派出一名代表组成。不过，成员可根据讨论的问题的不同而变换。当讨论的是农业问题时，每国的农业部长出席理事会的会议。当讨论的是交通问题时，交通部长参加，依此类推。在1993年之前，理事会的所有议题要成员国一致通过才能决定。这常常导致马拉松式的会议，而且还常常无法使委员会呈交的提案取得进展或达成协议。为了扫清障碍，《单一欧洲法案》正式规定，对那些"以单一市场的确立与职能为目标的"议题采用多数表决法。但大多数其他议题，如税收法和移民政策，如果要成为法律，仍需理事会成员的一致通过。一国在理事会获得的投票数与该国的大小有关。比如，英国是一个大国，它有29票，而丹麦就小得多，只有7票。

欧洲议会（European Parliament）现在有732名成员，由成员国的全体人民直接选举产生。议会在法国的斯特拉斯堡（Strasbourg）举行会议，主要是咨询机构，而非立法机构。它对委员会提出的、理事会转呈的法规进行辩论。它可以对该法案提出修改。委员会以及最终的理事会可以不采纳，但通常会采纳。议会的权力最近增加了，虽然增加得不像议员们所希望的那么多。欧洲议会现在对委员的任命有了投票权，对一些法律有否决权（如EU预算和单一市场法律）。对于最终是理事会还是议会应该是EU最有权利的机构，目前在欧洲正在展开一场大辩论。在欧洲，有些人对EU行政机构的民主性表示出担心，一些人认为，解决民主明显不足的问题的答案在于增加议会的权利，而另一些人则认为，真正的民主合法性取决于选出的政府，通过

欧盟理事会来具体实行。[9]

法院（Court of Justice）由每个国家推选一位法官组成，是EU法律的最高上诉法院。像委员会的委员一样，法官被要求按独立官员行事，而不是本国利益的代表。委员会或成员国可以把没能履行条约义务的其他成员国起诉到法院。同理，成员国、公司或机构可以到法院起诉没有按EU条约行事的委员会或理事会。

8.5.3 《单一欧洲法案》

在20世纪80年代后期，欧洲发生了两次革命。第一次是东欧共产主义的瓦解。第二次革命要温和得多，但它对欧洲及世界的影响却同第一次一样深远。这就是1987年EC的成员国所通过的《单一欧洲法案》(*Single European Act*)。该法案使EC国家承诺为在1992年12月31日前建立起一个单一市场而努力。

《单一欧洲法案》的产生源于EC成员国对共同体感到的失望，它们认为共同体没能实现自己的承诺。到20世纪80年代初期，EC显然远远没有达到消除成员国间自由贸易和自由投资障碍以及协调企业经营的技术和法规标准的目的。在这一背景之下，EC的许多商界要人在80年代初发起了一场声势浩大的运动，以力图结束EC的经济分裂。作为回应，EC在雅克·德洛尔主席的领导下设立了一个德洛尔委员会，该委员会提议，所有妨碍单一市场建立的障碍都必须在1992年12月31日之前消除，其结果就是《单一欧洲法案》的产生，该法案由各成员国议会分别批准并在1987年成为EC的法律。

1. 法案的目标

《单一欧洲法案》的目标是到1992年12月31日前建立一个适当的单一市场。该法案提出了以下变动：[10]

- 取消欧共体成员国之间的所有边界管制，从而消除拖拉情况，减少为满足贸易官僚主义所需要的资财。
- 把“共同承认”原则运用于产品标准。如果一个EC国家制定的标准满足诸如健康和安全等的基本要求，应该被另一国所接受。
- 向非本国供应商实现开放，这可通过允许较低价格的供应商进入本国经济直接减少成本，也可通过迫使国内供应商竞争间接减少成本。
- 解除EC零售商银行业和保险业的竞争障碍，这可降低整个EC内金融服务（包括借贷）的成本。
- 到1992年年底取消成员国之间所有的外汇交易限制。
- 到1992年年底废除对国内航运权——特许给外国运载工具在另一成员国的边界内装运货物的权利——的限制。这可使EC内的运输成本降低10到15个百分点。

所有这些变动都会降低EC内贸易的成本，但单一市场计划还预计有更复杂的供应方的作用。例如，扩大的市场预计将向EC企业提供更多的机会来发展规模经济。此外，由取消对贸易和投资的内部限制所带来的竞争的加剧将会迫使EC的企业更有效率。为了显示《单一欧洲法案》的重要性，欧洲共同体还决定，一旦法案生效，就把名字改成欧洲联盟。

2. 影响

《单一欧洲法案》对欧盟经济产生了重大的影响。[11]该法案推动了欧洲许多工业部门的重组。许多企业从国内生产转向泛欧生产和经销体系，以图实现规模经济以及能更好地在一个单一市场里进行竞争。其结果就是产生比在其他任何情况之下更快的经济增长。

不过，在单一市场建立15年之后，现实与理想之间仍有一段距离。例如，如附文“国家聚焦”中所描述的，到2006年，欧盟金融服务业的单一市场仍未完全实现（虽然许多基础工作已进行）。因此，尽管欧盟无疑在朝着单一市场迈进，但国与国之间现存的法规、文化和语言差异导致了实施起来不会一帆风顺。

国家聚焦

在金融服务业创建单一欧洲市场

欧盟在1999年开始了一个雄心勃勃的计划，要在2005年1月1日之前创建一个金融业的单一市场。在欧盟单一货币欧元发行的几个月之后发起的该项计划，其目标是取消金融服务业跨边界活动的障碍，创建一个银行服务业、保险业以及投资产品的洲际市场。在单一欧洲的这一设想中，一位法国公民可以利用一家德国公司为其提供基本银行业服务，从一家意大利机构借贷房屋按揭贷款，从一家荷兰企业那里购买汽车保险，把储蓄存入一家英国公司管理的共同基金。类似地，一家意大利企业可以从全欧洲的投资者那里筹集资金，利用一家德国企业为其担保发行股票，通过伦敦和法兰克福的股票交易所销售。

按照其倡导者的设想，单一市场的一个主要好处将会是金融服务业的更大竞争，这会给消费者带来更多的选择、更低的价格以及使得欧盟的金融服务企业变得更有效率，从而提高其全球竞争力。另一个主要益处将是一个单一欧洲资本市场的创建。更大的资本市场的流动性的提高会使得企业更容易借到资金，降低资本成本（货币价格），并刺激欧洲的商务投资，这会创造更多的就业。欧洲委员会的一项调查表明，创建金融服务业的单一市场会使欧盟的生产总值每年提高1.1个百分点，十年就会增加1300亿欧元的财富。从长期来看，总的商业投资每年增加6%，个人消费增加0.8%，总就业每年增加0.5%。

不过，创建一个单一市场远非易事。欧盟各个成员国的金融市场一直以来是相互分割的，每一个都有自己的管理框架。过去，欧盟的金融服务企业很少跨国界做生意，因为各国都有大量不同的有关税收、监管、财务信息、跨境接管等法规，这些都要加以协调。更复杂的是，长期存在的文化和语言障碍使迈向单一市场的步伐变得艰难。虽然在理论上，一位意大利人可以因能从英国公司购买私有房屋保险而受益，但在实践中，他可能还是会从本地公司那里购买，即便价格要高一些。

到2006年，欧盟取得了重大进展，旨在创建金融服务业单一市场的大约41条措施变成了欧盟法律。新的法规涵盖了诸如投资公司、股票交易所以及银行的生意行为，上市公司公开交易的披露标准，跨国界会计行业标准的协调一致等各个方面。不过，也有一些重大缺陷，最显著的是，旨在使企业更容易进行不友好的跨境收购的法案未获通过，主要是由于欧盟议会中来自德国的议员的反对。这使得金融服务企业建立泛欧经营更为困难。另外，对于金融服务企业间即便是友好的合并，各国政府也仍保留阻碍的权利。例如，意大利银行法仍然要求，任何希望购买一家意大利银行超过5%的份额的外资企业都必须经过意大利银行总管的许可——也还没有哪位外国人在意大利银行中占据要位，批评者们说，这源自意大利方面的民族主义意识。

现在最紧迫的任务是实施已出台的法规。一些人相信，至少还需要10年，新法规的好处才能显现出来。目前，在金融机构试图应付一大堆的新法规时，这些改变可能会给它们带来相当大的成本。

资料来源：C. Randzio-Plath, "Europe Prepares for a Single Financial Market," *Intereconomic*, May-June 2004, pp. 142-46; T. Buck, D. Hargreaves, and P. Norman, "Europe's Single Financial Market," *Financial Times*, January 18, 2005, p. 17; "The Gatekeeper," *The Economist*, February 19, 2005, p. 79; P. Hofheinz, "A Capital Idea: The European Union Has a Grand Plan to Make Its Financial Markets More Efficient," *The Wall Street Journal*, October 14, 2002, p. R4; and "Banking on McCreevy: Europe's Single Market," *The Economist*, November 26, 2005, p. 91.

8.5.4 欧元的建立

1991年12月，EC成员国签署了《马斯特里赫特条约》(*Maastricht Treaty*)，承诺到1999年1月1日采用共同货币。[12] 欧元现在在欧盟25个成员国中的12国使用，这12国是所谓的欧元区的

成员。2004年5月1日加入欧盟的10个成员国在达到一定的经济标准后也将使用欧元。这些标准是：较高的价格稳定程度、良好的财政状况、稳定的汇率以及趋于一致的长期利率。目前的成员国也要满足同样的标准。

欧元的设立完全可以描述为一场令人惊奇的政治功绩，在历史上没有多少先例可循。设立欧元不仅要求参与国放弃自己的货币，而且还要放弃对货币政策的控制权。政府通常是不会为了更大的好处而牺牲国家主权的，这表明了欧洲人对欧元的重视。通过采用欧元，EU创造了除美国美元以外的世界第二大货币使用区。有些人相信，欧元将来有一天会成为与美元同等重要的世界最重要的货币。

三个长期的EU成员国：英国、丹麦和瑞典，仍然在场外观看。12个同意使用欧元的国家在1999年1月1日锁定了互相之间的外汇兑换率。欧元纸币和硬币到2002年1月1日才实际发行。在此过渡期间，各国货币继续在这12国分别各自流通。不过，在每个参与国，本国货币将代表规定数量的欧元。2002年1月1日后，欧元纸币和硬币发行，各国货币退出流通。到2002年中期，欧元区内的所有标价和日常经济上的交易全部使用欧元。

1. 欧元的好处

欧洲人决定在欧盟设立单一货币有若干理由：第一，他们相信，同一种货币而不是同多种货币打交道会使企业和个人节省很多钱；这些节省来自于更低的国际汇兑和对冲费用。例如，人们从德国到法国不再需要付佣金给银行以把马克兑换成法国法郎，他们可以使用欧元。根据欧洲委员会的估计，这些节省可达欧盟GDP的0.5%，即大约每年450亿美元。

第二，而且也许是最重要的，采用共同货币可以更容易在欧洲进行价格比较，这会增加竞争，因为消费者更容易货比三家。例如，如果德国人发现汽车在法国卖得比德国便宜，他们就可能考虑从法国汽车经销商而不是当地汽车商那儿购买汽车。或者，经销商可能进行套购来利用这些价格差异，在法国购买汽车，然后在德国转手卖出去。面对这样的竞争压力，德国汽车商要想生意能继续进行下去的唯一方式就是降低他们的价格。由于这些压力，共同货币的引入将会导致价格的降低，这将给消费者带来可观的好处。

第三，面对价格降低，欧洲的生产商将被迫寻找降低生产成本的方法以便维持利润边际。共同货币的引入通过增加竞争将最终使欧洲公司的经济效益产生长期的收益。

第四，共同货币的引入将促进高度流动的泛欧资本市场的发展。这样一个市场的发展将会降低资本成本并导致投资水平和投资基金分配效率的提高。这尤其对一直很难从国内银行借到钱的小公司有利。例如，葡萄牙的资本市场很小且流动性不强，这使得葡萄牙的企业有了好点子却难以以合理的价钱借到钱。不过，从理论上讲，这些企业将很快可以利用流动性很强的泛欧资本市场了。现在欧洲还没有像美国的纳斯达克（NASDAQ）那样的洲际资本市场，可以把投资资金汇集到动态的成长性的公司里。欧元的引入有利于这样一个市场的建立，这一发展的长期作用不可低估。

第五，发展以欧元为主导的泛欧资本市场将使个人和机构投资选择的范围增加。现在，比如说荷兰的个人和机构将更容易向法国或意大利的公司投资。这将使欧洲的投资者更好地分散风险，这样，又可以降低资本成本，还会提高资本资源分配的效率。[13]

2. 欧元的成本

对有些人来说，单一货币的缺点在于各国权利机构丧失了对货币政策的控制权。这样一来，EU的货币政策就必须确保控制得当。《马斯特里赫特条约》要求建立独立的欧洲中央银行（ECB），在某些方面类似于美国的联邦储备银行，受命管理货币政策以保证价格的稳定性。位于法兰克福的ECB应不受政治压力的影响——虽然批评者对此存有疑问。连同其他许多事情，ECB还要确定利率以及决定整个欧元区的货币政策。

加入ECB意味着国家主权的丧失，这是现在英国、丹麦和瑞典决定呆在欧元区之外的理由。这些国家中，有许多人怀疑ECB是否有不受政治压力影响及控制通货膨胀的能力。

在理论上，ECB应该能够保证不受政治压力的影响。ECB是仿照德国的德意志联邦银行建立的，这一直是欧洲最独立、最成功的中央银行。《马斯特里赫特条约》禁止ECB接受政府官员的命令。银行执行委员会（包括一位总裁、一位副总裁以及四个其他成员）通过向各国中央银行发布指令来实施政策，而政策是由管理委员会（由执行委员会和欧元区12国的中央银行主管构成）制定的。管理委员会用投票表决的方式来决定利率的变动。执行委员会成员任期8年，不能连任，避免了他们在政治压力下重新获得任命。不过，在ECB的独立这件事上，还没有考虑陪审团的参与，而且银行还需时日来建立信任。

按照批评者的说法，ECB的另一个缺陷是：欧盟不是经济学家们所称的最优货币区。在**最优货币区**（optimal currency area），经济活动的基本结构相似性使得采用单一货币以及用单一汇率作为宏观经济政策的工具成为可能。但是，欧元区内的许多欧洲经济是极其不同的。例如，芬兰和葡萄牙有不同的工资率和税收制度，不同的商业周期，对外部经济冲击的反应也大不一样。对芬兰有利的欧元汇率的变动就可能伤害到葡萄牙。显然，这些差异使宏观经济政策变得复杂了。例如，当欧元区的经济不是同步发展时，共同的货币政策就可能意味着利率对经济萧条的地区来说太高了，而对经济繁荣的地区来说太低了。观察EU如何应付由如此不同的经济状况所引起的麻烦将会是件有意思的事。

EU可能会通过财政转移，即从经济繁荣的地区拿出钱注入到经济萧条的地区，来应付欧元区内这些差异的影响。但是，采取这样的行动会遇到政治上的麻烦。比如，很难想象德国的公民会放弃他们在EU资金中应得的一份以便为葡萄牙的失业工人创造就业。

一些批评者认为：欧元把经济这辆马车放到了政治这匹马的前面。在他们看来，单一货币应该出现在政治联盟之后，而不是在那之前。他们指出：欧元会引发来自中央的税收协调和财政转移的巨大压力，这是没有适当的政治结构就无法实行的政策。出自这些否定的论点的最具预示性的看法是：欧元远非如其倡导者所声称的会刺激经济增长，相反会导致欧洲的经济增长减缓和较高的通货膨胀。下面引述一位批评者的论点：

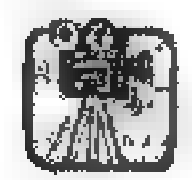
将单一的、不能变更的汇兑率强加给具有不同特征的国家（这些国家有不同的经济冲击、不灵活的工资体系、低劳动力流动性以及独立的没有大量跨边界财政转移的国内财政体系），将会提高欧洲货币单位（EMU）成员国间周期性失业的总体水平。若把欧洲货币体系（EMS）内原本以（德国）联邦银行为主的各国国内货币政策转交给由多数票表决管理、汇率政策受政治影响的欧洲中央银行（ECB），几乎肯定会提高未来的平均通货膨胀率。[14]

3. 早期的经验

欧元自1999年1月1日设立以来，同世界主要货币、美元的交易历史极不稳定。汇率从1999年伊始的€1 = $1.17，一直稳步下跌，在2000年10月达到€1 = $0.83的低点，由此导致一些批评者声称欧元是个失败。欧元价值下降的一个主要原因是国际投资者把钱从欧洲拿出投资于美国繁荣的股市与债市。换句话说，他们卖出欧元、买进美元，以便能够投资于美元资产。这种增加了行为对美元的需求，减少了对欧元的需求，使得欧元价值相对于美元下跌。

欧元的命运在2001年的后期开始改变，那时美元开始疲软，欧元在2005年3月初占到了5年里最强劲的高点€1 = $1.33。欧元价值上升的一个原因是：由于美国金融市场的下滑，资本停止流入美国。[15] 许多投资者现在开始把钱从美国抽出，卖掉诸如美国股票和债券这样的美元资产，转而购买欧元资产。对美元需求的下降和对欧元需求的上升转换成了美元相对于欧元的贬值。此外，在对欧元和ECB在欧元区内管理货币政策能力的信心投票中，许多外国中央银行在2002～2004年间增加了它们外国货币中的欧元供给。在其诞生的头3年中，欧元从未达到过由德国马克和欧元区其他货币构成的13%的全球储备。欧元在2002年年初之前一直未能越过这一高度，但到2003年它达到了全球储备的15%。货币专家预测，美国不断增长的财政赤字（在2005年达到GDP的7%）使得美元还会向下走，而欧元在接下来的2～4年仍会走高。[16] 迄今为止这还没有出现（2006年3月的汇率是€1 = $1.21）。如果欧元兑美元没有升值，这对欧盟来说是

喜忧参半。一个变强的欧元，虽然带来自豪，但也会使欧元区的出口商更难把产品卖到国外。



另一个视角

欧盟和劳动力自由流动

15个老欧盟成员国正在担心廉价劳动力涌入自己的市场。2006年夏天在法国就出现了恐慌，人们担心波兰的暖道工人流入巴黎会损害法国的暖道修理行业。波兰以“到波兰看看，见见我们的暖道工人”运动幽默地予以回应。但其他的新成员已在担心它们在欧盟里会成为二等公民。西欧人可能担心低成本劳动力移民进来，特别是捷克、匈牙利和斯洛伐克的劳动力。西班牙和芬兰已经决定向新欧盟成员开放它们的市场，这样做的还有英国、爱尔兰和瑞典。经济一体化并不总是轻而易举的，尤其在情感方面。

8.5.5 欧盟的扩大

要具备成为EU成员国的资格，申请国必须把国有资产私有化、解除对市场的管制、重组产业，并抑制通货膨胀。它们还必须把EU法规纳入本国法律体制，建立稳定的民主政府，尊重人权。[17] 2002年12月，EU正式同意接受10个国家的申请，并同意它们在2004年5月1日加入欧盟。新成员国包括波罗的海各国、捷克共和国和较大一些的国家匈牙利和波兰。唯一不在东欧的两个新成员国是地中海岛国马耳他和塞浦路斯。它们的加入使EU扩展到25个国家，从大西洋延伸到俄罗斯边界，并使EU的版图增加了23%，为EU带来了7500万新公民，使EU的人口达到4.5亿，还创造了GDP接近11万亿欧元的单一大陆经济。

新成员国要到2007年才能使用欧元，新、老成员国之间劳动力的自由流动也到那时才允许。根据自由贸易的理论，扩大应为所有的成员国创造更多的收益。然而，由于东欧的经济规模很小（它们加在一起的GDP也只有现有成员国的5%），它们最初的影响可能很小。最引人注目的改变可能在EU的官僚机构和决策制定程序中，在这里，25个国家间的预算谈判肯定要比在15个国家间的谈判的问题更多。

还在门外等候加入的有土耳其、罗马尼亚和保加利亚，一直在游说加入欧盟的土耳其给EU提出了一些难题。该国自1995年以来就一直与EU有一个关税同盟，它差不多有一半的国际贸易是与EU进行的，但因人权问题（尤其是土耳其对其库尔德少数民族的政策）被欧盟拒绝完全加入。此外，一些站在土耳其人一边的人认为，EU不太急于让一个有着6600万人口（大部分为穆斯林）且一部分国土在亚洲的国家加入EU。EU在2002年12月正式表示，如果土耳其改善其人权记录使EU满意，EU将在2004年12月允许该国启动申请程序，而不再拖延。12月，EU允许土耳其在2005年10月开始入盟谈判。现在看起来似乎罗马尼亚和保加利亚有可能在2007年之前加入EU，土耳其在2009年之前加入，使成员国总数达到28个。

8.6 美洲的区域经济整合

在区域经济整合方面，没有哪种尝试在胆识和对世界经济的潜在意义上能同EU相提并论，不过，区域经济整合在美洲正在兴起。最有意义的尝试是北美自由贸易协定的形成。除了NAFTA之外，美洲还有几个其他的贸易团体，最值得注意的似乎是安第斯共同体和南锥体共同市场。此外，建立整个半球的美洲自由贸易区（FTAA）的谈判正在进行中，虽然目前似乎处于停滞状态。

8.6.1 北美自由贸易协定

1988年，美国和加拿大政府就加入自由贸易协定达成了一致，该协定在1989年1月1日生效，目标是在1998年以前消除加拿大和美国之间双边贸易的所有障碍。紧接着在1991年，美国、加拿大和墨西哥就在三国间达成**北美自由贸易协定**（NAFTA）进行了谈判。谈判于1992年8月结束，原则上同意建立NAFTA，第二年，三国政府正式批准，该协定在1994年1月1日正式生效。[18]

1. NAFTA的内容

NAFTA协定的内容包括以下几个方面：

- 在2004年之前取消墨西哥、加拿大和美国间99%商品贸易的关税。
- 消除服务业跨边界流动的大多数障碍，例如，在2000年之前允许金融机构不受限制地进入墨西哥市场。
- 保护知识产权。
- 取消三个成员国间外国直接投资的大多数限制，尽管对墨西哥能源和铁路工业、美国航空和无线电通信行业以及加拿大的文化给予特别对待（保护）。
- 如果这些标准有科学依据，运用国内环保标准。通过降低标准吸引投资是不恰当的行为。
- 建立两个委员会，如果环保标准、有关健康和安全、最低工资或童工的立法被忽略，委员会有权施以罚款及取消贸易特权。

2. 赞成NAFTA的论点

支持NAFTA的人认为，自由贸易区应该被视为为整个地区创造一个扩大的和更有效率的生产基地的机会。支持者承认，NAFTA的一个效果将会是：一些美国和加拿大的企业将把一部分生产转移到墨西哥，以利用那里较低的劳动力成本优势。（2004年，墨西哥平均每小时的劳动力成本仍只是美国和加拿大的1/10。）他们认为，最可能转移到墨西哥的生产是那些低技术、劳动密集型的制造业，墨西哥在这些方面可能有比较优势（如纺织业，见开篇案例）。NAFTA的支持者认为许多人将会从这种趋势中受益。墨西哥受益是因为它获得了所需要的投资和就业。美国和加拿大受益是因为墨西哥人的收入增加会使他们进口更多美国和加拿大的商品，因而使需求增加，补偿那些把生产移到墨西哥的行业的就业损失。美国和加拿大的消费者将因在墨西哥生产的产品的价格较低而受益。此外，由于把生产转移到墨西哥，利用了较低的劳动力成本，美国和加拿大的企业的国际竞争力将提高，使得它们能更好地与亚洲和欧洲的对手竞争。

3. 反对NAFTA的论点

那些反对NAFTA的人宣称：签署该协定之后，当雇主们从墨西哥较低的工资成本和不那么严格的环境与劳工法律中寻求利润时，紧接着会有大量的就业岗位从美国和加拿大流向墨西哥。按照一个极端的反对派罗斯·佩罗（Ross Perot）的观点，在NAFTA建立之后会有高达590万个美国的就业岗位流到墨西哥，他将此描述为“巨大的吸吮声”⊖。不过，大多数的经济学家驳斥说这些数字是荒谬的，是杞人忧天。他们指出，墨西哥必须在与美国的双边贸易中积累起接近3000亿美元的盈余时，这样一个规模的就业损失才可能在美国出现——而3000亿美元差不多是墨西哥目前GDP的规模。换句话说，这种情形是难以令人相信的。

对NAFTA的影响更符合实际的估计是，美国会净增17万个工作岗位（由于墨西哥对美国商品与服务需求的增加）且美国和墨西哥的GDP会每年共增加150亿美元，而美国净损失的工作岗位为49万个。客观地审视这些数字，据预测美国的就业岗位在1993－2003年间将增长1800万个。正如大多数的经济学家一再强调的那样，NAFTA对加拿大和美国都将只有一些小的影响，

⊖ Giant Sucking Sound，这个短语是于1992年由美国总统候选人罗斯·佩罗提出的。当时的状况是，美国要跟墨西哥签订北美自由贸易协定，克林顿支持NAFTA，而佩罗则认为NAFTA不会促进美国经济，而且会使美国人大量失业。他用“Giant sucking sound”来生动形容一旦签订NAFTA，墨西哥人将夺走美国人的饭碗，“吸食”美国经济。——译者注

也不太可能会出现其他的情况，因为墨西哥的经济规模只有美国的5%。通过签署NAFTA而发生经济信心骤变的国家是墨西哥，而不是加拿大或美国。降低贸易壁垒使得墨西哥的企业面临高效率的美国和加拿大的竞争者，同一般的墨西哥企业相比，它们有着大得多的资本资源，能得到教育程度高、有技术的熟练劳工以及更为尖端复杂的技术。在短期内墨西哥必然会经历痛苦的经济重构与失业。但NAFTA的支持者声称，从长期来看，当墨西哥的企业经调整适应了更具竞争性的市场时，它们就会因高效率而获得动态的收益。他们认为，当这种情况出现时，墨西哥的长期经济增长率将会得到加速，而墨西哥还可能变成加拿大和美国企业的一个主要市场。[19]

环境保护主义者也表达了对NAFTA的关注，他们的矛头指向格兰德河（Rio Grande River）的淤泥和笼罩墨西哥城的烟雾。他们警告说：墨西哥会使整个（美洲）大陆的空气清洁度和有毒废物的标准降低。他们指出，格兰德河下游是美国污染最严重的河流，由于NAFTA，沿河从埃尔帕索、德克萨斯到墨西哥湾，化学废料和污水会越来越多。

墨西哥也有一些人不断表示反对，他们担心会失去国家主权。墨西哥的批评者说他们整个的国家将会被美国的企业控制，这些美国企业对墨西哥的经济增长不会有实际的贡献，反而会利用墨西哥作为一个低成本的装配基地，却把它们高收益、高技术的工作留在墨西哥的边境以北。

4. NAFTA：迄今为止的结果

迄今为止对NAFTA影响的研究表明，其最初的作用至多是温和的，支持者和诋毁者都有夸张之嫌。[20] 最全面的早期研究是由加利福尼亚—洛杉矶大学的研究人员进行的，美国政府的各部门提供了资金支持。[21] 这项研究把重点放在NAFTA头三年半的效果上。他们得出结论说，墨西哥和美国之间贸易增长的变化开始于实施NAFTA之前的将近10年前，当时墨西哥已经单方面地开始放宽它的贸易规则，以符合GATT的标准。NAFTA在生效后的最初一段时期，对当时的贸易发展趋势影响不大。研究发现，在NAFTA的头两年半中，在放宽了贸易限制的那些部门里，与没有放宽的那些部门相比，贸易只是小有增长。例如，在1993~1996年期间，在NAFTA之下放宽了的部门，美国对墨西哥的出口年增长为5.83%，而在NAFTA之下没有放宽的部门的出口增长是5.35%。简而言之，他们认为，NAFTA对于美国与墨西哥之间贸易水平的影响甚微。

至于对于广受争议的NAFTA对美国就业的影响，该研究的结论是，影响是正面的，但很微小。研究发现，虽然NAFTA在美国创造了31 158个新工作岗位，但由于从墨西哥的进口而损失了28 168个就业，也就是说，在NAFTA体系下的头两年，美国净得3000个左右的工作岗位。不过，正如报告的研究者们所指出的，1995年和1996年这两年的贸易流和就业受到墨西哥在1995年年初所遭受的经济危机的重大影响。鉴于此，就NAFTA对贸易流和就业的真正影响得出结论尚为时过早。

较为近期的调查表明，NAFTA总的影响虽然很小，但却是正面的。[22] 1993～2005年间，NAFTA伙伴间的贸易增长了250%。[23] 加拿大和墨西哥现在是美国第一和第二贸易伙伴，这表明这三个NAFTA国家的经济已紧密联系在一起了。1990年，美国与加拿大和墨西哥的贸易占美国总贸易的1/4。到2005年，这一数字已接近1/3。加拿大同其NAFTA伙伴国的贸易在1993~2005年间由占加拿大对外贸易总额的70%左右增长到超过80%，而墨西哥与NAFTA的贸易在同一时期由66%增加到80%。所有这三国在这一时期都经历了生产率的强劲增长。在墨西哥，劳动生产率自1993年以来增长了50%，NAFTA的通过对此可能有促进作用。不过，估计表明，NAFTA的就业效用很小。最悲观的估计认为，由于NAFTA的影响，美国1994～2000年间每年损失11万个就业机会——许多经济学家对此数字持有争议——与同一时期美国新增的200多万个就业机会相比，只是一个很小的数字。也许NAFTA最有意义的影响并不是经济上的，而是政治上的：许多观察家称，NAFTA帮助墨西哥建立了越来越稳定的政治环境。墨西哥现在被视为一个经济稳步增长的稳定的民主国家，这对与其共有2000英里国境线的美国多多少少是有利的。[24]

5. 扩大

现在，NAFTA所面对的一个问题是扩大。众多其他的拉丁美洲国家都已经表明了它们愿意最终参加NAFTA的愿望，加拿大和美国的政府对大多数国家采取等等看的态度。获准加入NAFTA是一场非常耗费精力的政治经历，没有哪国政府急于马上重复这一过程。不过，加拿大、墨西哥和美国政府在1995年开始同智利商谈该国进入NAFTA的可能性。不过，到2006年为止这些商谈还没有取得什么进展，部分原因是美国国会反对扩大NAFTA。但是，2002年12月，美国和智利签署了双边自由贸易协定。

8.6.2 安第斯共同体

玻利维亚、智利、厄瓜多尔、哥伦比亚和秘鲁在1969年签署协定设立了安第斯公约。**安第斯公约**（Andean Pact）主要是以欧共体（EC）模型为基础的，但是与它所陈述的目标相比还远远没有成功。开始于1969年的整合包括了一项内部的关税减免计划，创建了一项共同的对外关税政策、一项运输政策、一项共同的产业政策以及对最小成员国玻利维亚和厄瓜多尔的特别让步。

到20世纪80年代中期，安第斯公约差不多已经瓦解了，它没能达到任何它所表述的目标。成员国家之间没有免关税的贸易，没有共同的对外关税，也没有经济政策的融合。在成员国之间取得合作的努力似乎被政治问题和经济问题所阻碍了。安第斯公约国不得不应付低经济增长、恶性通货膨胀、高失业、政治动荡不安以及沉重的债务负担问题。另外，在这段时间内，在许多安第斯公约国中，占支配地位的政治意识形态朝着激进/社会主义政治这一端倾斜。因为这样一种意识形态是与自由市场的经济原理相敌对的，而安第斯公约正是以这一经济原理为基础的，所以不可能期望取得更密切整合的进步。

在20世纪80年代后期该趋势开始转变，在多年的经济衰退之后，拉丁美洲各国政府开始采取自由市场的经济政策。1990年，安第斯公约五个当时的成员国玻利维亚、厄瓜多尔、秘鲁、哥伦比亚和委内瑞拉的首脑在加拉帕哥斯群岛（Galápagos Islands）会面。其结果是在加拉帕哥斯宣言中重新发起安第斯公约，在1997年安第斯公约更名为安第斯共同体。宣言的目标包括到1992年建立一个自由贸易区、到1994年建立一个关税联盟以及到1995年建立一个共同市场。这最后一个里程碑还没有达到。1995年实施了关税联盟，尽管直到2003年为止秘鲁一直决定不加入，玻利维亚受到优惠待遇。安第斯共同体现在是一个关税联盟。2003年12月，它同南锥体签订了一个协定，就两个贸易集团间建立一个自由贸易区的问题重开谈判。这些谈判目前正在缓慢进行。

8.6.3 南锥体

作为巴西与阿根廷之间的一个自由贸易公约，**南锥体**（MERCOSUR）开始于1988年。据说在20世纪80年代后期，伴随该公约的关税与配额的适度减让带来了两国间贸易80%的增长。[25] 在这种成功的鼓舞下，1990年3月该公约扩展了，把巴拉圭和乌拉圭包括了进来。2005年，该公约进一步扩大，委内瑞拉（该国也是安第斯共同体的一个成员）加入了南锥体，虽然委内瑞拉要完全与该公约融合在一起可能还需数年时间。

南锥体公约的最初目标是到1994年年底建立一个完全自由贸易区，然后在将来某个时间建立一个共同市场。在1995年12月，南锥体成员国达成了一项五年计划，在该项计划之下，它们希望完善它们的自由贸易区，并走向一个完全的关税联盟——该项目标尚未达到。[26] 在头8年左右的时间里，南锥体协定对其成员国的经济增长率似乎起到了积极的作用，南锥体四个核心成员国之间的贸易在1990～1998年间增长了三倍；四成员国的GDP总和在1990～1996年间每年都以平均3.5%的速度增长，该表现明显好于20世纪80年代期间四国所达到的增长率。[27]

但是，也有对南锥体持批评意见的人，包括亚历山大·耶茨（Alexander Yeats）——世界银行一位资深经济学家，他写过一篇激烈批评南锥体公约的文章。[28] 按照耶茨的观点，南锥体

的贸易转换效应超过了其贸易创造效应。耶茨指出：在南锥体内部贸易中，增长得最快的是小汽车、公共汽车、农业装备以及其他资本密集型商品，这些都是四成员国内相对低效生产的商品。换句话说，通过对机动车辆征收高达70%的从价关税而隔离了外部竞争的南锥体国家，正在投资建工厂生产昂贵的产品，这些产品除了它们自己其他任何国家都不会买。按照耶茨的观点，这种行为的结果是：一旦该组织的对外关税壁垒倒塌的话，南锥体国家可能没能力参与全球竞争。同时，资本正被从更高效率的企业抽出。近期来看，具有更高效率的制造业的国家会遭受损失，因为南锥体的对外贸易壁垒将它们限制在市场之外了。

南锥体在1998年遇到了严重阻碍，它的成员国陷入经济衰退，集团内贸易下滑。1999年随着巴西的金融危机导致巴西货币雷阿尔贬值，立即使得其他南锥体国家的商品在巴西贵了40%，而巴西是它们最大的出口市场，这样贸易进一步下滑。这时，朝向建立完全关税联盟的进程几乎停顿。2001年，陷入经济压力困境的阿根廷建议暂时停止关税同盟，这使得南锥体的贸易情况进一步恶化了。阿根廷希望废除南锥体的关税，这样它就能取消进口资本设备的关税，而把消费品关税提高35%（南锥体对这两类商品所设定的进口关税都是14%）。巴西同意了这一要求，实际上就停止了寻求把南锥体变成一个完全的关税同盟的目标。[29] 在2003年，当巴西总统卢拉·达席尔瓦宣布支持恢复并扩大以欧盟为模式的南锥体，使其有更多的成员、共同的货币以及民主选举产生的南锥体议会时，复兴的希望点燃了。[30] 不过，截至2006年，在朝着这个方向发展的道路上并没有取得多少进展，批评者们感到这种关税同盟反倒像是越来越难实现了。[31]

8.6.4 中美洲共同市场、中美洲自由贸易协定（CAFTA）和加勒比海共同体（CARICOM）

在美洲还有两个贸易公约，尽管这两者都没有取得多少进展。早在20世纪60年代初期，哥斯达黎加、萨尔瓦多、危地马拉、洪都拉斯和尼加拉瓜就试图建立一个**中美洲共同市场**（Central American Common Market）。该公约于1969年瓦解，当时在一场足球比赛的骚乱之后，洪都拉斯和萨尔瓦多之间爆发了战争。自那以后，六个成员国在恢复协定方面取得了一些进展（5个缔约国之外又加进了多米尼加共和国）。2003年当美国暗示它有意同该集团进行双边谈判时，推动了建立共同市场的提议，这些谈判在2005年逐渐形成了一个在六国和美国之间建立自由贸易区的协定，被称为**中美洲自由贸易协定**（Central America Free Trade Agreement，CAFTA），其目标是降低美国与这六国间大多数商品和服务的贸易壁垒。

在加勒比海共同体的支持下，1991年在说英语的加勒比国家之间还打算创建一个关税联盟。这里所提到的**加勒比海共同体**（CARICOM），最早是在1973年成立的。然而，它朝经济一体化进展的努力不断地遭受失败。1984年CARICOM成员国做出了一项经济与货币联盟的正式承诺，但是自从那时起根本没有取得什么进展。1991年10月，CARICOM各国政府在连续失败两次之后，第三次仍没能确定一项共同的对外关税的截止日期。尽管如此，到2005年，CARICOM还是扩展到了15个成员国。2006年年初，六个CARICOM成员国建立了**加勒比海国家单一市场和经济体**（Caribbean Single Market and Economy，CSME）。以EU的单一市场为模式，CSME的目标是降低贸易壁垒，并协调成员国间的宏观经济和货币政策。[32]

8.6.5 美洲自由贸易区

1994年12月，半球范围的“美洲峰会”做出一项提议，要建立美洲自由贸易区（FTAA）。用了三年多的时间谈判才开始，而在1998年4月，34个国家的首脑赶到智利的圣迭哥去赴第二次美洲峰会，在那里他们正式开始会谈，打算在2005年1月1日前建立FTAA——这并没出现。持续的会谈广泛讨论了有关跨境贸易和投资的经济、政治和环境问题。尽管美国和巴西是最早的FTAA鼓吹者，但针对这一提议这两国内部支持和反对的声音似乎不分上下。因为美国和巴西分别是北美洲和南美洲最大的经济体，美国和巴西的大力支持是建立FTAA的一个前提条件，

主要的绊脚石有两个：第一，美国想要它南边的邻国同意加强实施知识产权保护并降低制造业的关税，对此，它们似乎并不乐意欣然接受。第二，巴西和阿根廷希望美国降低对农产品的补贴、废止农业进口税，美国政府似乎也不太愿意这么做。大多数观察家认为，要想取得进展，美国和巴西首先要就这些关键问题达成协议。[33] 如果FTAA最终建立，这对半球内跨境贸易和投资流具有重大意义。FTAA将会提供一个自由贸易保护伞，庇护在2005年产生约14万亿美元GDP的8.5亿人口。

不过，截至目前FTAA还在进行之中，且进展缓慢。最近一次重开谈判的尝试是在2005年11月的南、北美34个国家的首脑峰会上，当以委内瑞拉民粹主义总统胡戈·查韦斯为首的反对派阻碍布什政府确定FTAA进一步谈判的议事日程的努力时，这一尝试失败了。在表达反对意见时，查韦斯把美国的自由贸易模式指责为"扭曲"，说其会使美国通过损害拉丁美洲的穷人而不恰当地得利，而这些穷人们没有从自由贸易的详细规定中获得任何好处。[34] 这样的观点使得近期内建立FTAA不可能有多少进展。

8.7 其他地方的区域经济整合

亚洲和非洲有大量致力于经济一体化的尝试，但除了名字之外基本都没有多少有实际意义。也许最著名的组织就是东南亚国家联盟（ASEAN）。另外，亚太经济合作（APEC）论坛最近作为一个潜在的自由贸易区的序幕出现了。

8.7.1 东南亚国家联盟

东南亚国家联盟（ASEAN）形成于1967年，目前它包括文莱、柬埔寨、印度尼西亚、老挝、马拉西亚、缅甸、菲律宾、新加坡、泰国和越南。老挝、缅甸、越南和柬埔寨都是最近加入的，形成了一个有5亿人口、总GDP大约有7400亿美元的区域集团（见图8-3）。ASEAN的基本目标是促进成员国之间更为自由的贸易，并在产业政策方面取得合作，但是到目前为止进展非常有限。

直到最近，在ASEAN内部贸易中，通过ASEAN的特惠贸易安排减让了关税的商品目前只占5%。这点可能正在改变。2003年，6个ASEAN最早成员国之间组成的ASEAN自由贸易区（AFTA）完全实施，AFTA把工业品和农产品的关税降低至不到5%。然而，这些关税减免方面有一些大的例外，例如，马来西亚拒绝在2005年之前降低进口汽车的关税，然后又同意把关税降低到20%，而不是AFTA所要求的5%。马来西亚想要保护宝腾（Proton）以及其他低效的本土汽车制造商使其免受外来竞争。类似地，菲律宾拒绝降低石油化学制品的税率，而该地区最主要的农产品稻米则至少在2020年之前将一直维持较高的税率。[35]

尽管有这些问题，ASEAN和AFTA至少在朝着建立一个自由贸易区的方向发展。越南在2006年加入AFTA，老挝和缅甸于2008年加入，柬埔寨将于2010年加入。目标是在2010年以前把6个原始成员国之间的进口关税降到零，新成员国到2015年以前完成这一目标（虽然这一目标也有一些重要的例外，如稻米关税将无疑将会保留）。ASEAN也在推动和中国、日本以及韩国的自由贸易协定。

8.7.2 亚太经济合作组织

亚太经济合作组织（The Asia-Pacific Economic Cooperation，APEC）是在澳大利亚的建议下于1990年建立的，APEC现在有21个成员国，包括这样一些经济强国：美国、日本和中国。21个成员国合计占了世界国民生产总值的57%，世界贸易的46%和世界大部分的经济增长。APEC表明的目标是：鉴于太平洋各国经济上升且越来越相互依赖，应促进多边合作。美国支

持APEC也是因为它相信：对防止在亚洲出现建立任何可能把它排除在外的组织的动向，这也许是个切实可行的战略。

1993年11月，当APEC成员国的首脑在西雅图召开的为期两天的会议上首次碰头时，对APEC的兴趣大大提高了。会前的争论主要集中在APEC未来可能的角色上，一种观点是：APEC应该承诺最终建立自由贸易区，这一行动将把太平洋边缘从地理上的表达转变为世界上最大的自由贸易区。另一种观点是：APEC除了说些大话和为到会领导人提供大量上镜的机会之外不会有什么别的东西。结果正像这种观点所说的，APEC会议除了参会国含糊不清地许诺要为更大的经济整合而密切合作并广泛地降低贸易壁垒之外，没有产生什么结果。不过，具有意义的是，成员国并没有排除未来进一步经济合作的可能性。[36]

各国的首脑又碰了几次头，最近的一次是在2005年底。在1997年的会议上，成员国正式签署了旨在取消从渔业到玩具业的15个部门贸易壁垒的提案。不过，该计划是含糊不清的，其作用只不过是让APEC举行进一步的谈判而已，这是他们迄今还在做的。一家有影响的美国经济政策研究所布鲁金斯学会（Brookings Institute），对APEC声明的含糊性进行了评论，其评论为APEC“作为一个严肃的论坛正冒着缩进枝节问题里的极大危险”。尽管进展很慢，APEC还是值得关注的，因为如果它最终将自己转变为一个自由贸易区的话，它将可能是世界上最大的自由贸易区。[37]

8.7.3 非洲区域性的贸易集团

非洲国家的区域贸易集团已经试验了半个世纪。现在非洲大陆有9个贸易集团，许多国家是不只一个集团的成员。虽然贸易集团的数量引人注目，但朝着建立有实际意义的贸易集团的进展仍很缓慢。

这些集团中有许多处于休眠状态多年。一些非洲国家引人关注的政治骚乱，一直是妨碍任何有实质意义的进展的难以驱除的障碍。而且，一些非洲国家对自由贸易深存疑虑。经常听到的论点是：因为这些国家的经济欠发达、缺乏多样性，所以它们需要受到关税壁垒的“保护”，免于受到不公平的外国竞争。由于这种论点的盛行，很难建立自由贸易区或关税联盟。在非洲重新激发自由贸易运动的最近尝试是在2001年年初，当时肯尼亚、乌干达和坦桑尼亚这三个东非共同体（EAC）的成员国承诺重振它们已经瓦解了24年的集团。有着8000万居民的这三个国家打算建立一个关税同盟、地区法院、立法机构以及最终的政治联盟。

它们的计划包括移民、道路和通信网络、投资及资本市场等方面的合作。然而，虽然当地的商业界领袖欢迎重建集团，认为这是迈出了积极的一步，但他们也批评EAC在实际中没能在自由贸易方面取得进展。在1999年11月EAC条约签署时，成员们给了自己4年的时间来商谈建立关税同盟，草案定于2001年年底拿出。但这远远没有达到较早时候的立即建立自由贸易区的计划要求。由于坦桑尼亚和乌干达害怕肯尼亚的竞争，担心自由贸易区会制造出类似造成第一次共同体瓦解的不平衡来，这一计划被暂时搁置起来了。[38]这次，这些国家是否能取得成功，还要拭目以待，但回顾历史，这条道路将会是艰难的。

管理聚焦含义

当前，在区域经济整合中最具重大意义的发展发生在欧盟（EU）和北美自由贸易协定（NAFTA）中。尽管一些拉丁美洲贸易集团、东南亚国家联盟和计划中的美洲自由贸易区未来也许会有经济上的意义，但当前EU和NAFTA对商业实践有更为深远和即时的含义。因此，在本节里我们将集中讨论这两个集团对商业的含义。不过，类似的结论在世界上任何地方创造出的单一市场都可以推论出来。

1. 机遇

通过区域经济整合创建单一市场提供了明显的机遇，因为从前防止外来竞争的市场现在开放了。

例如，1992年以前在欧洲，较大的法国和意大利的市场是最受保护的市场之一，这些市场现在对以出口和直接投资形式的外来竞争开放多了。不过，要充分利用这些机遇，非EU企业在EU建立分支机构可能比较有利。

许多美国大企业在欧洲建有分公司已经很久了，那些还没有建立的企业也会被建议开始考虑去建，否则就会冒被非关税壁垒关在EU之外的风险。事实上，非EU的企业在EU迅速增加它们的直接投资，以参与单一市场的建立。例如，1985～1989年间，流入到工业化国家FDI的大约37%直接流入了EC，到1991年，这个数字已经上升到了66%。自那以后，FDI就源源不断地大量流入EU（见第7章）。[39]

在单一市场中（而不是在EU情况下的25国市场或者NAFTA情况下的3国市场）做买卖固有的较低成本还会产生额外的机遇。商品跨国境的自由流动、协调生产标准以及简化税收体系都使得EU和NAFTA国家的企业，可以通过在那些要素成本与技能组合最优的地方进行集中生产来实现潜在的大量成本节省。用不着在25个EU国家或3个NAFTA国家中的每一国都生产一种产品，企业可以从单一的地方服务于整个EU或北美市场。当然，必须仔细挑选这个单一的地方，要着眼于当地的要素成本和技术。

例如，为了应对1992年之后EU带来的变化，位于圣保罗的3M公司开始把其在欧洲的制造和配货机构统一起来，以获得规模经济的好处。因此，设在英国的一个工厂现在生产3M公司的打印产品，而它在德国的工厂生产交通控制材料供应所有EU国家。在每种情况中，3M公司都是在仔细考虑了在EU内的其他地方可能的生产成本之后，选择了一个地方来集中生产。3M公司的最终目的是不再需要EU总部对每种产品支付因国家差异、直接研发、制造、配货和市场营销而产生的费用。[40]类似地，欧洲最大的公司之一的联合利华公司，在1992年之前就开始了生产的合理化，以获得规模经济的好处。联合利华公司将其为EU生产的餐具洗涤剂集中在一个工厂生产，而将其洗浴香皂的生产集中在另一个工厂等等。[41]

即便在消除了贸易和投资的障碍之后，文化和竞争方式的长久差异仍常常会限制公司通过在关键地区集中生产以及为单一多国市场生产标准化产品而节约成本的能力。思考Atag控股公司（Atag Holdings NV）的案例。[42]这是一家荷兰厨房用具生产商。Atag公司以为它的优越地理位置会使它在单一市场中受益，但却发现自己举步维艰。Atag公司的工厂离德国边境只有1英里，靠近欧盟人口集中地。公司认为它通过生产两种主要的产品类别并把这些标准的"欧元产品"卖给"欧元消费者"，就可以既迎合"土豆"地区又迎合"通心粉"地区的口味——对北欧和南欧消费者的营销术语，这样做的主要的好处是标准化产品的集中生产所带来的规模经济。Atag公司很快就发现："欧元消费者"是一个神话故事。不同国家的消费者的选择喜好要比Atag公司所想象的多得多。以陶瓷炉为例，Atag公司计划在整个EU市场上市两个品种，但发现它需要11个品种。在巨大的锅中烹调的比利时人，需要超大型的炉子；德国人喜欢椭圆形的锅和与其相配的炉子；法国人需要小炉子和很低的温度来煨沙司和肉汤。德国人喜欢旋钮在上面的炉子，而法国人却想要旋钮在前面的炉子。大多数的德国人和法国人喜欢黑白相间的用具，而英国人需要包括桃红、鸽子蓝和薄荷绿在内的一系列颜色。

2. **威胁**

正如单一市场的出现为商家创造了机遇一样，它也带来了大量威胁。首先，每个集团内部的商业环境将变得更具有竞争性。国家间贸易与投资壁垒的降低可能会导致整个EU和NAFTA的价格竞争不断加剧。例如，在1992年以前，在英国买一辆大众汽车公司的高尔夫牌轿车（Volkswagen Golf）要比在丹麦多花费55%，而在爱尔兰的价格要比希腊的高出29%。[43]这种价格差异在单一市场中会消失，这对任何一家在EU或者NAFTA国家做生意的企业来说都是一种直接的威胁。为了能在更为艰难的单一市场环境中生存，企业必须将其生产合理化，并降低它们的成本，否则它们就将处于严重的劣势。

对处于这些贸易组织之外的企业来说，进一步的威胁来自于这些组织内部许多企业竞争地位可能得到的长期改善。这特别与EU有关，在那里许多企业长期以来由于其较高的成本结构而使自己与

北美企业和亚洲企业相比，处于全球性竞争的劣势。单一市场的创建和EU里越来越多的竞争正在开始使许多EU企业尝试通过合理化生产来降低成本结构，这正在把许多EU公司转变为有效率的全球竞争者。对非EU的企业来说，这意味着它们需要通过降低它们自己的成本结构来准备应对更有能力的欧洲竞争者。

对贸易区以外的企业的最后威胁是，由于“贸易堡垒”的产生而被单一市场关在门外的威胁。地区经济整合可能会导致一种堡垒心理，这是EU最常受到的指责。尽管建立在自由贸易哲学基础上的EU在理论上反对任何欧洲堡垒的建立，但偶尔还是有迹象表明，在诸如汽车这样的“政治敏感”领域，EU可能对进口与投资抬升壁垒。因此，非EU企业可能被建议尽快建立它们自己的EU企业。这在NAFTA也会发生，但可能性似乎较小。

最后，欧洲委员会在竞争政策方面新的作用显示，EU越来越愿意并且能够对提出合并与收购提案的公司进行干预及施加条件。这在一定程度上是个威胁，因为它限制了公司实施自己选定的公司战略的能力。正如我们在关于媒体业合并的“管理聚焦”中所看到的，委员会可以要求企业做出重大让步，作为允许提出的合并与收购能够进行的先决条件。虽然这限制了企业的战略选择，但记住，在采取这样的行动时，委员会是在尽力维持欧洲单一市场的竞争水平，这对消费者是有利的。

小 结

本章有三个主要目标：考查围绕区域经济整合的经济与政治争论；回顾欧洲、美洲和其他地区区域经济整合所取得的进展；明确区域经济整合对国际商业实践的重要含义。下面是本章提出的一些观点。

1. 从理论上讲，经济整合的若干水平都是可能的，按照越来越高的整合顺序来排列，它们分别是自由贸易区、关税同盟、共同市场、经济联盟和完全的政治联盟。
2. 在自由贸易区内，成员国之间的贸易壁垒被消除，但是每个国家都可以自行决定其对外贸易政策。在关税同盟里，成员国消除了贸易的内部壁垒，采用共同的对外贸易政策。除了生产要素也被允许在国与国之间自由流动之外，共同市场类似于关税同盟。经济联盟涉及更密切的整合，包括共同货币的确立和税率的协调。政治联盟则是取得更密切经济整合的顺理成章的最终结果。
3. 区域经济整合是从与相邻国家间进行的贸易与投资自由流动中获得经济利益的一种尝试。
4. 整合并不是能轻易取得或维持的。尽管整合给大多数人带来了利益，但它对少数人来说从来都不是无成本的。对国家主权的担心常常会放慢或停止整合的努力。
5. 如果自由贸易区内的贸易转移效应超过贸易创造效应的话，那么区域经济整合将不会增加经济效益。
6. 通过取消对EU国家之间贸易与投资自由流动的管理壁垒，《单一欧洲法案》旨在寻求创造一个真正的单一市场。
7. 现在有12个EU成员国在使用共同货币欧元。从共同货币中所获得的收益来自于兑换成本的降低、与货币波动有关的风险的降低以及EU内价格竞争的增加。
8. 欧洲委员会对竞争政策采取越来越积极的态度，可以对它认为会降低EU内竞争水平的合并和收购进行干预限制。
9. 尽管在区域经济整合中没有其他任何尝试在潜在的经济与政治意义方面能够与EU相接近，但世界其他地区还是在进行尝试。最值得一提的是北美的NAFTA、拉丁美洲的安第斯共同体和MERCOSUR、东南亚的ASEAN和亚太经合组织（APEC）。
10. 欧盟和北美单一市场的创立意味着许多从前受到保护免于外来竞争的市场现在都更开放了。这为这些区域内外的企业创造了大量的投资与出口机会。
11. 商品跨国境的自由流动、产品标准的协调以及税收体系的简化，使自由贸易区内的企业可

以通过在区域内的那些要素成本和技能融合最优的地方进行集中生产来实现潜在的巨大成本节省。

12. 在一个贸易集团内国家之间的贸易与投资壁垒降低之后，越来越多的价格竞争可能会跟随而来。

批判性的思考题和讨论题

1. NAFTA对加拿大、墨西哥和美国的经济产生了显著的净利益。请讨论一下。
2. 支持区域经济整合的经济论点和政治论点有哪些？假定这些论点成立的话，那么为什么我们在世界经济中没有看到更多的整合？
3. 在EU内部设立单一市场和单一货币对EU内部的竞争可能有什么影响？为什么？
4. 你认为欧洲委员会限制在欧洲做生意的美国公司的合并合适吗？（例如，欧洲委员会否决了世界通信公司和斯普林特公司这两家美国公司的合并，还仔细审查了AOL公司和时代华纳公司的合并，这两者也是美国公司。）
5. 一家目前只向ASEAN出口的美国企业应该如何对单一市场的建立做出反应？
6. 在几个ASEAN国家里具有自给自足生产机构的一家企业应该如何对单一市场的建立做出反应？对其以最小化生产成本的方式做出反应的能力有什么限制？
7. 有良好的开端之后，在最近的几年里，拉丁美洲的主要贸易协定MERCUSUR在2000年以来已经停顿，且没取得什么进展。损害MERCUSUR的因素有哪些？可以做些什么来解决这些问题？
8. 建立美洲自由贸易区（FTAA）对该半球两个最先进的经济大国美国和加拿大有好处吗？FTAA的建立可能会如何影响北美企业的战略？

研究性任务

利用globalEDGE的网站（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 你的公司正在考虑通过在欧盟委派新的代理扩大欧洲市场。投资的规模较大，高层管理希望在进入之前，对EU目前的经济状况有一个清晰的了解。通过分析从“Eurostat”得到的欧洲社团和国家的短期商务指标，可以让管理层获得较详细的了解。准备一份管理方面的概要，描述一下你认为在做出进入决定时要考虑的关键要素。
2. 建立美洲自由贸易区对你的公司来说既可能是威胁，也可能是机遇。指出会参与FTAA谈判的国家。谈判的主题有哪些？



章末案例
欧盟内汽车价格有差别

1993年1月1日，《单一欧洲法案》在欧盟成员国中成为正式法律。法案的目标是消除EU范围内跨边界贸易和投资的障碍，从而创建一个单一的市场，而非各个国家的市场的集合。在法案所声称的好处中，有竞争增加以及相应的价格降低。朝着单一市场前进的步伐在1999年1月1日又一次加速，当时，EU的主要成员国正式采用欧元作为共同货币。到了2005年，EU25个成员国中的12个国家已经使用欧元作为本国的货币（这12国被称为欧元区成员）。倡导者声称，欧元会使欧洲的消费者受益，因为这使得跨境比较价格变得更容易了，这在理论上会导致欧元区内的价格协调一致。例如，由于在单一市场内采用共同货币，一辆在德国销售的汽车的价格，理论上应和在法国的价格一致。

在汽车市场，现实多少有些不同。到2005年年底，在不同国家销售的同款汽车，价格间仍有很

大差异。根据欧洲委员会的数据，2005年11月，大众高尔夫汽车在欧元区内最便宜和最贵的市场价格相差26.7%。福特福克斯的价格差也有22.7%，标志206的价差是17%，奥迪A4欧宝威达的是13.2%。不过，某些型号汽车的价格差异掩盖了这样一个事实：平均来说，价格在向EU标准靠拢。在2005年年末，欧元区各国间汽车的价格差只有4.4%，比1999年11月有显著改善，那时的平均价差是17.5%。2005年11月整个EU成员国的平均汽车价差是6.4%。

在欧元区内，德国是最昂贵的汽车市场。2005年11月，在德国，有38款汽车是欧元区内售价最高的，其中16款比欧元区内最便宜的市场价高出20%。在欧元区国家里，芬兰的汽车是最便宜的，例如，一辆大众帕萨特汽车在芬兰比在德国便宜3200欧元。英国一直是EU内最贵的汽车市场之一，新车售价比EU内较便宜市场中类似汽车的价格平均高出800欧元。

EU内一直存在价格差异的一个原因是自1985年以来，法规允许汽车制造商限制交易商之间的竞争。EU竞争政策里的"集体豁免（block exemption）"条款允许汽车制造商授意在什么地方建立经销，以限制一个经销商所能代销的品牌数量，并禁止经销商在其本国以外销售汽车。例如，大众公司可能告知比利时的一家经销商说，如果它想要成为、或继续成为大众汽车的经销商，它①不可以卖其他汽车公司的汽车，②不能在它的地盘把汽车卖给德国的消费者。这种行为有效地使汽车公司限制了竞争，分割了欧洲市场，在各国市场差别定价以反映基本的需求状况。

为应对来自消费者的不断投诉，欧洲委员会在2002年末期去掉了集体豁免条款，颁布了一套新的法规，以鼓励EU汽车市场的竞争。新的法规允许经销商在任何他们喜欢的地方销售汽车，在任何他们选定的地方建销售点以及销售多种牌子的汽车。这样一来，比利时的汽车经销商现在可以把大众汽车卖给德国的消费者了。但法规也对游说反对修订计划的汽车公司做出了一项让步，即新的法规将在3年里分阶段实施，到2005年9月全部生效。

资料来源：K. Kelly, "Global Politics Shift Auto Industry Focus," *Ward's Auto World*, November 2002, pp. 39-40; S. Miller, "Benefits of EU Car Sales Rules Are Questionable," *The Wall Street Journal*, July 17, 2002, p. A14; and "Competition: Car Prices Differentials across Europe Remain Unchanged," European Commission press release, December 11, 2005.

案例讨论题

1. EU汽车市场价格显著差异的根源是什么？
2. 在一个纯粹的单一市场会存在价格差异吗？通过什么程序可以消除价格差异？
3. 你认为为什么英国是欧洲最贵的汽车市场之一？
4. 在2005年9月生效的新法规下，你认为EU汽车市场的价格差异会发生什么变化？
5. 这些新法规对（1）EU汽车市场的竞争激烈程度和（2）在EU经营汽车的盈利性有什么影响？
6. 哪家汽车公司在2005年之后的环境里会做得最好？

大差异。根据欧洲委员会的数据，2005年11月，大众高尔夫汽车在欧元区内最便宜市场与最贵的市场价格相差26.7%。福特福克斯的价格差也有22.7%，标志206的价差是17%，奥迪A4的价差最大的是13.3%。不过，某些型号汽车的价格差异掩盖了这样一个事实，平均来说，欧元区内EU价格差异在缩小。在2005年年末，欧元区各国间汽车的价格差只有4.4%，比1999年11月有显著改善，那时的平均价差是17.5%。2005年11月整个EU成员国的平均汽车价差是6.4%。

在欧元区内，德国是最贵的汽车市场。2005年11月，在德国，有38款汽车至少比欧元区内平均价格高，其中16款比欧元区内最便宜的市场价高出20%。在欧元区国家里，芬兰的汽车最便宜。例如，一辆大众帕萨特汽车在芬兰比在德国便宜3200欧元。英国一直是EU内最贵的汽车市场之一，新车售价比EU内最便宜市场中类似汽车的价格平均高出800欧元。

EU内一直存在价格差异的一个原因是自1985年以来，法规允许汽车制造商限制经销商之间的竞争。EU竞争政策里的"集体豁免(block exemption)"条款允许汽车制造商决定谁能拥有什么样的经销网络，以限制一个经销商所能代理的品牌数量，并禁止经销商在其本国以外销售汽车。例如，大众公司可能会拒绝比利时的一家经销商，如果它想要成为，或继续成为大众汽车的经销商，它也不可以经销其他汽车公司的汽车，也不能在它的地盘把汽车卖给德国的消费者。这种行为有效地使汽车公司限制了竞争，分割了欧洲市场，在各国市场差别定价以反映基本的需求状况。

为应对来自消费者的不断投诉，欧洲委员会在2002年末取消了集体豁免条款，做为了一项重要的法规，以增强EU汽车市场的竞争。新的法规允许经销商在任何他们喜欢的地方销售汽车，在任何他们选定的地方建销售点以及销售多种牌子的汽车。这样一来，比利时的汽车经销商现在可以把大众汽车卖给德国的消费者了。但法规也对被修订计划的汽车公司做出了一项让步，即新的法规将在3年里分阶段实施，到2005年9月全部生效。

资料来源：K. Kelly, "Global Politics Shift Auto Industry Focus," Ward's Auto World, November 2002, pp. 40-40; S. Miller, "Benefits of EU Car Sales Rules Are Questionable," The Wall Street Journal, July 17, 2002, p. A14; and "Competition: Car Prices Differentials across Europe Remain Unchanged," European Commission press release, December 11, 2005.

案例讨论题

1. EU汽车市场价格显著差异的根源是什么？
2. 在一个理想的单一市场会存在价格差异吗？通过什么程序可以消除价格差异？
3. 你认为为什么英国是欧洲最贵的汽车市场之一？
4. 在2005年9月生效的新法规下，你认为EU汽车市场的价格差异会发生什么变化？
5. 这些新法规对（1）EU汽车市场的竞争激烈程度和（2）在EU经营汽车的盈利性有什么影响？
6. 哪家汽车公司在2005年之后的环境里会做得最好？

第四部分

全球货币体系

第 9 章

外汇市场

学习目标

1. 熟悉外汇市场的功能。
2. 理解什么是现货汇率。
3. 理解远期汇率在避免外汇风险方面的作用。
4. 了解解释决定货币汇率因素的理论以及这些理论的相对优点。
5. 熟悉不同汇率预测方法的优点。
6. 理解换算、交易及经济承受力的区别，以及管理人员可用何种方式管理每种风险。

开篇案例　STMicro诅咒坚挺的美元

欧洲的STMicro公司是世界上第6大半导体芯片制造商，2005年的销售额接近90亿美元。该公司制造移动电话、打印机以及汽车等里面的芯片。它的客户包括诺基亚公司，世界最大的无绳电话制造商。STMicro公司建立于1987年，由一家意大利和一家法国企业合并而来，所以它的一大部分经营活动是在西欧。在21世纪初期，当美元兑欧元强劲时（欧元是欧盟中12个国家所使用的货币），形势对STMicro公司是有利的。该公司大约70%的成本是以欧元表示的，而半导体，像石油一样，是用美元定价，弱势欧元和强势美元结合在一起，就变成了STMicro公司实实在在的利润。

然而，2003年，欧元对开始美元升值，使STMicro公司的利润锐减。在2000年10月处于1欧元=0.83美元低点的欧元，到2002年年底升到了1欧元=1美元的平价。没有几个分析家预测到欧元价值在2003年相对于美元有这么大的升幅。正如常常发生在外汇市场的情况一样，专家们犯了错，到2003年年底，欧元兑美元的汇率站在了1欧元=1.20美元上。升势一直持续到2004年，欧元兑美元的汇率在2005年年初达到巅峰：1欧元=1.32美元，然后在2006年年初回落到1欧元=1.20美元。

欧元对美元升值的一个原因是美国2002~2005年间创纪录的外贸赤字。美国经济在2003~2005年发展迅速，吸引了外国进口，同时导致出口增长萎缩。结果是美元流出美国进入外国人手中。历史上，外国人会把这些美元重新投资到美国，这种回流使美元一直保持强劲势头，尽管美国处于持续贸易赤字的境况之下。但这种情况在2003~2005期间没有达到以前的程度，相反，许多外国人卖掉美元，换成其他货币，如欧元、日元或英镑。他们这样做是因为他们越来越对美元的价值感到悲观，因而相应在减少美元的持有量。他们的悲观情绪本身就是两个因素作用的结果。其一，美国政府官员声称，他们宁可要弱势美元，

以便提高美国公司在全球市场的竞争力（其理论是美元下跌会使美国出口的产品更具竞争力）。因为政府在谈论美元的下行，许多外国人决定减少美元持有量。其二，美国政府在2003~2005年间在创纪录的预算赤字上运行，而且计划还要在一段时间里维持高位赤字。看到这点，一些外国人得出结论：美国政府可能被迫通过扩大美元供给筹措花费（如印钞票），可是这样会导致通货膨胀使美元进一步贬值。于是，他们卖掉美元转而购买他们认为受通货膨胀冲击较少的货币。

对STMicro公司来说，这些宏观事件的后果很严重。公司几乎没怎么做货币对冲，所以随着美元下跌，STMicro公司销售额的欧元价值就缩小了，而大多以欧元表示的成本会很高。虽然全球芯片销售的强劲有助于抵消美元贬值的影响，但STMicro公司的利润在2004和2005年还是下滑了。作为应对，STMicro公司的CEO卡洛·波佐蒂许诺要从公司的成本结构中减掉5亿美元，主要手段是关闭一些高成本的欧洲工厂，裁减3000个工作岗位，把生产转移到亚洲，计划在那里增加1500个工作岗位。

波佐蒂把这一战略描述为一个"真正对冲"，因为它可以使STMicro公司把生产转移到亚洲，而需要时可以再搬回来，以应对欧元对美元汇率的变动。

资料来源：M. Pesola, "STMicro Unveils More Job Cuts in Chip Making," *Financial Times*, May 17, 2005, p.22; B. Lagrotteria and C. Bryan-Low, "Dealing with the Dollar: Strong Euro Bedevils EU Firms," *The Wall Street Journal*, June 21, 2005, p.A14; and H. Schoemaker, "STMicro Profit Slips, but First Quarter Looks Upbeat," *The Wall Street Journal*, January 26, 2006, p.B5.

9.1 引言

本章有三个主要目的，第一，解释外汇市场是如何运作的；第二，检验决定汇率的影响力，并讨论在怎样的程度上可以预测未来的汇率变动；第三个目标是描绘外汇市场以及汇率变动对国际商业的含义。本章是研究国际货币体系及其与国际企业关系的两章中的第一章，在接下来的一章里，我们将探讨国际货币体系的制度结构。制度结构是外汇市场运作的环境。正如我们将要看到的那样，国际货币体系的制度结构变化可以对外汇市场的发展产生意义深远的影响。

外汇市场（foreign exchange market）是将一国货币兑换成另一国货币的市场。**汇率**（exchange rate）就是一种货币被兑换成另一种货币的比率。例如，STMicro公司利用外汇市场把它卖半导体芯片（以美元定价）赚取的美元转换成欧元。没有外汇市场，国际贸易与国际投资将不可能达到我们今天所看到的这个规模，那样的话公司将不得不以物物交换的方式进行贸易。外汇市场是使以各国为基地的公司能够使用不同的货币相互进行贸易的润滑剂。

我们从前面几章知道国际贸易与投资是有风险的。正如开篇的案例所阐述的那样，其中一些风险的存在是因为不能完全预测未来汇率。一种货币被兑换成另一种货币的比率通常随时间而变化。例如，1999年1月，美元对欧元的汇率是1欧元=1.17美元，到2000年10月，汇率是1欧元=0.82美元，在2002年12月，1欧元=1美元，到了2005年年初，汇率升到了1欧元=1.30美元。外汇市场的一个功能就是提供针对汇率变化所产生风险（通常被称为外汇风险）的某种保险。尽管外汇市场提供针对外汇风险的某种保险，但它不能提供完全的保险。国际企业因汇率变化无常而遭受损失的并不罕见。货币汇率的波动可以使看起来盈利的贸易与投资无利可图，反之亦然。开篇STMicro公司的案例就包含这样一个例子。

在本章里我们从探讨外汇市场的功能和形式来入手，这包括区别现货汇率、远期汇率和货币互换。然后我们将讨论决定汇率的因素，我们还将考查当一国的货币不能被兑换为其他货币时，即当其货币是不可兑换货币时，对外贸易是如何进行的。本章以讨论这些事情对企业的意义来结束。

9.2 外汇市场的功能

外汇市场具有两个主要功能：第一个是将一国的货币兑换成另一国的货币，第二个是提供针对**外汇风险**（foreign exchange risk）的某种保险。外汇风险这个词我们指的是汇率无法预料的变动带来的不利结果。[1]

9.2.1 货币兑换

每个国家都有自己的货币，并以这种货币来为各种商品和服务定价。在美国，货币是美元（$）；在英国是英镑（£）；在法国、德国以及其他欧元区国家，是欧元（€）；在日本是日元（¥），等等。一般来说，在特定国家的边界之内，必须使用该国的货币。一位美国游客走进苏格兰爱丁堡的一家商店，不能用美元来买一瓶苏格兰威士忌。美元不是苏格兰的法定货币，游客必须使用英镑才行。幸运的是，这位游客可以到一家银行去把她的美元兑换成英镑。然后她就可以买到威士忌了。

当一个游客把一种货币兑换成另一种时，他就参与了外汇市场。汇率就是在市场上将一种货币兑换成另一种货币的比率。例如，汇率1欧元=1.30美元的意思是1欧元可以换成1.30美元。汇率使我们能够比较不同国家的商品与服务的相对价格。我们的美国游客可能会发现她必须为爱丁堡的那瓶苏格兰威士忌付出30英镑，而同样的一瓶酒在美国要花45美元。这是一桩好买卖吗？设想一下当时英镑/美元的汇率是1英镑=1.80美元（即1英镑可换成1.80美元），我们的游客取出她的计算器并把30英镑兑换成美元（即30 × 1.80）。她发现这瓶苏格兰酒在苏格兰值54美元，她很惊奇一瓶苏格兰威士忌在美国居然要比在苏格兰的花费少（这是真的，酒在英国被课以重税）。另一个例子见"另一个视角"。



另一个视角

商务旅行者的道德准则受到外汇的挑战

在准备到日本旅行时，你在4月底临出发前把美元换成日元。1000美元银行给你换成120 000日元。你在东京逗留期间，美元相对于日元变弱，成了110日元兑1美元。与此同时，你受到日本人的热情接待，只花掉了10 000日元。回到洛杉矶，你拿着剩下的100 000日元到银行换回美元。这趟旅行你花了多少钱？你会把这些花费列在费用报告里吗？

游客只是外汇市场较小的参与者，从事于国际贸易与投资的公司才是主要的参与者。外汇市场对国际企业有四种主要的用途：

第一，公司出口商品收到的付款、从对外投资中所获得的收入、或者从授予外国企业许可合同中所得到的收入等都可能是以外汇的形式出现。要在自己的母国使用这些资金，公司必须将它们兑换成本国的货币。以出口威士忌到美国的苏格兰的那家酿酒厂为例，酒厂收到的付款是美元，但因这些美元不能在英国花，它们必须被兑换成英镑。类似地，当大众公司把汽车卖到美国换回美元时，它也必须把这些美元换成欧元在德国使用。

第二，国际企业在必须为一家外国公司的产品或服务按其国家的货币来付钱时会使用外汇市场。例如，戴尔公司从马来西亚的一些公司购买计算机零部件，马来西亚的公司可能要求用马来西亚货币林吉特付款，于是戴尔公司必须把钱从美元兑换成林吉特来支付给它们。

第三，国际企业有余钱并希望短期投资于货币市场时会利用外汇市场。以一家美国的公司为例，它有1000万美元想要投资3个月。在美国它用这笔钱能赚到的最好的利率可能是4%，然而通过投资到一个韩国的货币市场账户，它可能会赚到12%。于是，这家公司可能将其1000万美元兑换成韩元并将其投资于韩国。不过要注意的是，该项投资的回报率不仅依赖于韩国的利

率，也取决于在此期间韩元兑美元的汇率变动。

第四，货币投机是外汇市场的另一种用途。**货币投机**（currency speculation）通常包括资金从一种货币到另一种货币的短期运动以希望在汇率变动中盈利。再举那家有1000万美元要投资3个月的美国公司为例。假设公司怀疑美元相对日元高估了，即公司预期美元的价值相对于日元的价值会贬值（下降）。设想当时美元/日元的汇率是1美元=120日元，公司将其1000万美元兑换成日元，收到了12亿日元（1000万×120=12亿）。过了3个月，美元的价值贬到了1美元=100日元，现在公司再将其12亿日元换回美元时发现它有了1200万美元。该公司在3个月初始投资1000万美元的货币投机中赚得了200万美元的利润。不过一般来说，公司应该明白投机对它来说是很有风险的买卖。公司无法确切知道汇率会发生什么变动。虽然一个投机者在他关于未来货币变动方向的投机正确时可以漂亮地获利，但如果他的投机出错也会损失大量的钱财。

9.2.2 防范外汇风险的保险

外汇市场的第二个功能是为无法预料的汇率变动可能造成的不利后果（外汇风险）提供防范的保险。当一个企业为防范外汇风险进行保险时，我们说它是在进行**套期保值**（hedging）。为了解释市场是如何实现这一功能的，我们必须首先来区分现货汇率、远期汇率和货币互换。

1. 现货汇率

当双方同意交换货币并马上交割买卖时，该项交易就被称为现货交换。支配这种“当场”交易的汇率就被称为现货汇率。**现货汇率**（spot exchange rate）是这样一种汇率，在该汇率之下，外汇交易者在一个特定的日子里将一种货币兑换成另一种货币。于是，当我们的美国游客去爱丁堡的银行把她的美元换成英镑时，汇率就是那一天的现货汇率。

在许多财经网站上，现货汇率实时报道。表9-1显示了2006年3月27日下午2:25点在纽约外汇交易市场交易的一些货币的汇率。汇率可以两种方式报价：1美元所能购买的外币数量，或一单位外币的美元价值。于是，1美元在2006年3月27日就可购买0.8327欧元，1欧元可购买1.2009美元。

表9-1 2006年3月27日下午2.25的现货汇率

货币 美元	日元	欧元	加元	英镑	澳元	瑞士法郎
1美元＝1	116.6800	0.8327	1.1694	0.5723	1.4180	1.3092
1日元＝0.008 570	1	0.007 137	0.010 022	0.004905	0.012 153	0.011 221
1欧元＝1.2009	140.1210	1	1.4043	0.6873	1.7029	1.5723
1加元＝0.8551	99.7777	0.7121	1	0.4894	1.2126	1.1196
1英镑＝1.7474	203.8809	1.4550	2.0434	1	2.4778	2.2877
1澳元＝0.7052	82.2827	0.5872	0.8247	0.4036	1	0.9233
1瑞士法郎＝0.7638	89.1197	0.6360	0.8932	0.4371	1.0831	1

现货汇率不断在变，常常以分钟为基准（尽管在这么短的期间的变化量很小）。货币的价值是由这种货币的需求与供给相对于其他货币的需求与供给之间的交互作用来决定的。例如，如果许多人都想要美元但美元的供应短缺，而很少有人想要英镑但英镑的供应充裕，则把美元换成英镑的现货汇率就会变化，美元就可能相对于英镑升值（或者英镑就会相对于美元贬值）。假设当市场开盘时现货汇率是1英镑=1.5美元，在当天交易中交易商需要更多的美元和更少的英镑，于是到交易日的最后，现货汇率可能是1英镑=1.48美元。美元已经升值，而英镑已经贬值。

2. 远期汇率

正如我们在开篇案例中所看到的，现货汇率的变动对国际企业来说可能带来麻烦。例如，从日本进口便携式电脑的一家美国公司，知道在30天后货物抵达时必须为每台便携式电脑向日

本供货商支付日元，每台电脑公司向日本供货商支付20万日元，而当前美元/日元的现货汇率为1美元=120日元。按这个汇率每台计算机要花费进口者1667美元（即1667=200 000/120）。进口商知道她可以在计算机到达的那一天按每台2000美元的价格出售计算机，因此每台计算机就可产生333美元的毛利润（2000−1667）。然而，只有当计算机被卖掉之后进口商才有钱付给日本供货商。如果在接下来的30天后美元出人意料地相对于日元贬值的话，比如说贬到1美元=95日元，进口商仍将必须付给日本公司每台计算机20万日元，但是按美元计算，这将等于每台计算机要花2105美元，就要超过她能卖出的价格。美元相对于日元从1美元=120日元贬到1美元=95日元会把一桩盈利的生意变成不盈利的生意。

为了对这一风险进行保险或套期保值，美国的进口商可以参加到远期交易中。**远期交易**（forward exchange）发生在双方同意交换货币并在未来的特定时间里交割交易时。决定着这种未来交易的汇率就是**远期汇率**（forward exchange rate）。对于大多数的主要货币，远期汇率都是未来30天、90天和180天的行情。在某些情况下，可以得到未来好几年的远期汇率。再回到我们电脑进口商的例子，我们假设美元兑日元30天的远期汇率是1美元=110日元。便携式电脑进口商以这个汇率与外汇交易商签订了一份30天的远期汇兑交易，保证了她每台计算机的成本价不超过1818美元（1818 = 20 000/110），这也保证了她每台计算机182美元的毛利润（2000美元 − 1818美元）。她使自己避免了美元/日元汇率出乎意料的变动将其盈利的生意变为不盈利的生意的可能性。

在这个例子中，现货汇率（1美元=120日元）和30天的远期汇率（1美元=110日元）是不同的。这种差异是正常的，它反映了外汇市场对未来货币变动的预期。在我们的例子中，1美元所换得的日元现汇要多于30天远期所换得的外汇的事实表明，外汇交易商预期美元在未来30天内会对日元贬值。当这种情况发生时，我们说美元正在30天的远期市场以折扣卖出（即它要比在现货市场中所值少）。当然，相反的情况也会发生，例如，如果30天远期汇率为1美元=130日元，那么1美元在远期汇率下就要比在现货汇率下换得更多的日元。在这种情况下，我们说美元正在30天的远期市场以贴水卖出。这反映了外汇交易商对美元兑日元在未来30天内将要升值的预期。

总之，当一个企业进入远期交易合约时，它是在防范生意交割时未来汇率变动会使这桩交易出现不盈利的可能性。虽然许多企业理性进入远期交易合约以防范外汇风险，但还是有一些投机的例子，一些企业不进行保险，看看会发生什么。开篇案例给出了这样一个例子，也就是STMicro公司的例子。另一个例子在“管理聚焦”中给出，这个例子说明了没有完全防范外汇风险是如何让南非航空公司付出10.5亿美元的代价的。

管理聚焦

南非航空公司灾难性的货币套期保值

南非航空公司的管理层在2002年决定购买价值13亿美元的远期合约，以防范南非货币兰特的价值相对于美元可能的下跌。合约的目的是为了确保南非航空公司锁定未来支付给空中客车航空工业公司用于购买飞机燃料和41架新飞机的价格，这两种都是以美元定价的。因为连着好几年兰特兑美元一直疲软，管理层觉得仍有可能进一步下跌。这份合约的期限为10年，它假定平均10.80兰特等于1美元。

这一套期保值似乎合乎逻辑，当然也是一种保守的做法。但是，管理层却没有为这种可能性做防范：兰特可能相对于美元升值。显然，这样的可能性似乎很遥远，所以他们决定不考虑订立防范兰特兑美元可能升值的补充远期合约。可他们错了，在2002年和2003年年初，南非兰特兑美元升值了差不多30%，达到6.09兰特兑1美元的水平。对南非航空公司来说，这绝对是场灾难。2003年3月，公司宣布，它有10.5亿美元未兑现的外汇损失，这抹去了公司的利润，使其该年的

损失达到8.08亿美元。这件事之后，CFO辞了职，然后是其CEO。公司还宣布，由于财务上的困难，它不得不取消15架空客飞机的订单。

资料来源：D.Robertson, "SAA Up against Rand Hedge," *Business Day*, August 27, 2003, p.3; J. Flottau, "SAA under Duress," *Aviation Week*, July 12, 2004, p.40; and J. Wallace, "Order Cancellations a Hard Hit to Airbus," *Seattle Post Intelligencer*, August 28, 2004, p.E6.

3. 货币互换

上述关于现货和远期汇率的讨论可能会使你得出结论说，选择购买远期对从事国际贸易的公司非常重要——你可能是对的。到2004年4月，可得到的最新数据显示，远期契约占了所有外汇交易的65%，而现货交易是35%。[2]但是，这些远期交易的绝大多数不是我们所讨论的那类远期交易，而是被称为货币互换的更为复杂的契约。

货币互换（currency swap）是指在两个不同的生效日同时购买并售出一定数量的外汇。互换在国际企业及其银行间、银行之间以及政府之间进行。这是在短期内退出一种货币进入另一种货币而不冒外汇风险的一种可取方法。一种常见的互换是现货对远期的互换。以苹果电脑公司这样的公司为例。苹果公司在美国组装便携式电脑，但显示屏是在日本制造的。苹果公司也把一些成品电脑卖给日本。所以，像许多公司一样，苹果公司既从日本买货又向日本销售。设想苹果公司今天需要把100万美元换成日元以向供货商支付电脑显示屏的货款。苹果公司知道，90天后，购买它的成品电脑的日本进口商将要支付给它1.2亿日元。它可能想把这些日元兑换成美元在美国使用。我们假定今天的现货汇率是1美元 = 120日元，而90天的远期汇率是1美元 = 110日元。苹果公司到银行卖掉100万美元得到1.2亿日元。现在苹果公司可以支付日本供货商了。同时，苹果公司同其银行签订90天的远期交易合约，把1.2亿日元兑换成美元。于是，90天后，苹果公司将收到109万美元（1.2亿日元/110 = 109万美元）。因为日元在90天的远期市场是以升水卖出，苹果公司最后得到的美元比开始时要多（虽然相反的情况也可能出现）。互换交易在一个很重要的方面就像常规的远期交易：它保证了苹果公司不会遭受外汇风险。通过进行互换交易，苹果公司今天就能知道90天后它所收到的1.2亿日元的付款将会带来109万美元。



另一个视角
汇率语言的要诀

用来描述汇率的语言可能让人困惑，尽管意思本身很简单。原因如下：任何特定情况下的观察描述的都是变化的关系（两种货币的汇率）。重要的是记住，一种汇率是以其他汇率的形式来描述的。

我们用来描述这些变化现象的语言的工作原理相似，都是双方的：欧元兑美元升值，所以，从美元的角度，欧元在走强，或欧元在变贵。同时，同样的观察还表明相对应的情况，即从欧元的角度，相对于欧元美元在走弱，或在变便宜。

9.3 外汇市场的性质

外汇市场并非位于任何一个地方的市场，它是各家银行、经纪人和外汇交易商由电子通信设备连接的一个全球网络系统。当公司希望兑换货币时，它们通常是通过他们的银行而不是直接进入市场。近几年来，外汇市场已经得到了飞速发展。这反映了跨边界贸易与投资数量的普遍增长（见第1章）。在1986年3月，全球外汇交易总量平均是大约每天2000亿美元，到1995年4月超过了每天1.2万亿美元，而到2004年4月已达到每天1.8万亿美元。[3]最重要的交易中心有伦敦（交易活动的31%）、纽约（19%）、东京（8%）和新加坡（5%）。[4]主要的次级交易中心包

括苏黎世、法兰克福、巴黎、中国香港和悉尼。

伦敦在外汇市场上的优势地位得益于其历史和地理位置。作为世界上第一个主要的工业贸易国的首都，到19世纪末伦敦已经成为世界上最大的国际银行业中心，这个地位它一直保持到现在。今天，伦敦仍然有着优越的地理位置，位于东方的东京和新加坡与西方的纽约之间的中心位置使其成为联结东亚和纽约市场的关键联结点。由于时区的不同，伦敦在东京和新加坡夜间闭市不久开市，而在纽约的头几个交易小时里它仍然处于开市中。[5]

外汇市场具有特别引人注意的两个性质，第一个是市场永远不会休息。东京、伦敦和纽约都关闭的时间在每天24小时里只有3个小时。在这3个小时里，交易仍在一些较小的中心里继续，特别是在旧金山和澳大利亚的悉尼。市场的第二个性质是各个交易中心整合的程度。联结全球各交易中心的高速计算机有效地创造出一个单一的市场。金融中心的整合意味着这些交易中心的汇率行情可以没有太大的差别。例如，如果在伦敦日元/美元的汇率行情在下午3点钟时为120日元=1美元，那么在纽约日元/美元的汇率行情在相同时间（纽约时间上午10点钟）处将是一样的。如果纽约日元/美元汇率为125日元=1美元的话，交易者可以通过套利（arbitrage）获利，这是一个低价买入一种货币并高价卖出它的过程。例如，如果像假定的那样，伦敦和纽约的价格不同，交易者就会在纽约用100万美元买入1.25亿日元，并立刻在伦敦卖掉这1.25亿日元，而从这桩交易中得到104.6666万美元，快速盈利46 666美元。不过，如果所有的交易者都试图利用这个机会的话，那么在纽约对日元需求的上升就会导致日元相对于美元升值，于是纽约汇率和伦敦汇率的差异将会十分迅速地消失。因为外汇交易者们一直在观看他们的计算机屏幕以寻找套利机会，所以，偶尔有这种机会，也是很小的，并且它们在几分钟内就会消失。

外汇市场的另外一个性质是美元所扮演的重要角色。尽管外汇交易在理论上可以涉及任何两种货币，但大多数交易都涉及美元，甚至当一个交易商想要卖出一种非美元货币并买进另一种非美元货币时都是这样。例如，交易商希望卖出韩元而买进巴西雷亚尔，他通常会先卖出韩元换回美元，然后用美元去买巴西雷亚尔。尽管这种做法看起来像是在绕弯，但实际上这要比寻找一个持有巴西雷亚尔且想要买韩元的人更容易。因为涉及美元的国际交易数量是如此的巨大，所以，不难找到希望用美元换取韩元或雷亚尔的交易商。

由于在如此多外汇交易中的中心作用，美元是一种中介货币。2004年，89%的外汇交易都涉及美元的交易。在美元之后，另外的最重要的中介货币是欧元、日元和英镑——反映了这些贸易实体在世界经济中的重要性。欧元已经代替了德国马克成了世界第二大重要的中介货币。英镑在重要性方面曾经是仅次于美元的第二大中介货币，但最近几年它的重要性减弱了。尽管如此，伦敦仍然保住了在全球外汇市场中的主要地位。

9.4 汇率决定的经济理论

在最基本的水平上，汇率是由一种货币的需求与供给相对于另一种货币的需求与供给决定的。例如，如果对美元的需求超过了其供给，而日元的供给比对其的需求更大的话，那么美元/日元的汇率将会变化。美元相对于日元将会升值（或换一种说法是日元相对于美元将会贬值）。不过，需求和供给的相对差异仅仅从表层意义上解释了汇率的决定因素。这种简单的解释并没有告诉我们什么是货币需求与供给的基础，它也没有告诉我们什么时候对美元的需求将超过其供给（或反之），或者什么时候日元的供给会超过对它的需求（或反之），它更没有告诉我们一种货币在什么样的条件下是供不应求的，或者在什么样的条件下它是没有需求的。在本节里，我们将要回顾经济理论对这些问题的回答，这会让我们更深一层地了解汇率是如何被决定的。

如果我们明白了汇率是如何决定的，我们也许就能预测汇率的变动。因为未来汇率的变动

影响出口机会、国际贸易与投资生意的盈利性以及外国进口品的价格竞争力，这些对于一个国际企业来说都是有价值的信息。不幸的是，没有简单的解释。决定汇率的力量是复杂的，即使是那些每天都研究其现象的经济学家们也没有理论上的一致意见。虽然如此，有关汇率变动的大多数经济理论似乎都认为，有三种因素对一国货币未来汇率的变动会有重要影响：一国的物价通货膨胀、货币利率和市场心理。[6]

9.4.1 物价与汇率

为了理解物价是如何与汇率变动有关系的，我们首先需要讨论一个被人熟知的一价法则的经济论点。然后我们将来讨论购买力平价（PPP）理论，它把两国之间汇率的变动与两国之间物价水平的变动联系在一起。

1. 一价法则

一价法则（law of one price）说的是在无运输成本、无贸易壁垒（诸如关税）的竞争市场中，在不同国家出售的相同产品，在其价格被表示为相同的货币时，必须按相同的价格来出售。[7]例如，如果英镑与美元之间的汇率为1英镑=1.50美元，一件夹克在纽约的零售价为75美元的话，那么，在伦敦其零售价就应该是50英镑（因为75美元/1.50=50英镑）。考虑如果夹克在伦敦值40英镑（即60美元）时会发生什么。这一价格会使一家公司在伦敦买夹克然后在纽约卖出它来获利（套利的例子）。开始时通过在伦敦以每件40英镑（60美元）买入而在纽约以每件75美元卖出，这家公司每件夹克可以赚得15美元的利润（记住我们的假定排除了运输成本和贸易壁垒）。不过，伦敦对夹克的需求增长会抬升其价格，而纽约夹克的供给增长会使那里的价格低下来。这会继续下去直到价格相等。于是，当伦敦的夹克价格为44英镑，纽约夹克的价格为66美元时（假定1英镑=1.50美元的汇率没有变动），价格就可能相等了。



另一个视角

互联网与一价法则

目前，一价法则适用于互联网上的跨国境买卖，因为互联网搜索可以提供精确的跨边界市场的价格信息。许多美国人在试图寻求药品一价法则，他们发现，处方药品在加拿大比在美国的售价低。尽管美国法律禁止进口外国药品，他们还是去加拿大抓药。如果这一趋势继续，按照一价法则，美国处方药品的价格将会降下来。

2. 购买力平价理论

如果一价法则对所有的商品和服务都是真实的，购买力平价（PPP）汇率就可以从物价的任何个体集合中发现。通过用不同的货币比较相同产品的价格，确定在市场有效的情况下可能会存在的“实际”汇率或PPP汇率是可能的（**有效市场**［efficient market］没有诸如贸易壁垒这样一些对商品和服务自由流动的妨碍）。

PPP理论的一个不那么极端的形式说明：考虑到**相对有效市场**（relatively efficient market）——即不存在什么国际贸易和投资阻碍的市场——“一揽子商品”的价格在每一个国家都应大致相等。为了用符号叙述PPP理论，令$P_\$$为一揽子特定商品的美元价格，而$P_¥$为同一揽子商品的日元价格。PPP理论预测，美元/日元的汇率$E_{\$/¥}$应该等于：

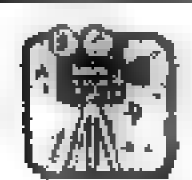
$$E_{\$/¥} = P_\$/P_¥$$

于是，如果一揽子商品在美国值200美元，而在日本值20 000日元的话，那么，PPP理论指出，美元/日元的汇率应该是200美元/20 000日元，或者是0.01美元/日元（即1美元=100日元）。

每年，《经济学家》杂志都发表它对PPP理论的看法，它把这称之为“大麦克（巨无霸）指

数”(Big Mac Index)。《经济学家》挑选了麦当劳的“大麦克”作为“一揽子商品”的替代，因为它在120个国家里都是按照基本相同的方法烹制的。大麦克PPP是使汉堡包在每个国家的价格相同的汇率。按照《经济学家》的说法，将一个国家的实际汇率和建立在大麦克相对价格基础上的PPP理论所提出的汇率相比较，是一种检验一国货币是否被低估了的方法。正如《经济学家》所承认的那样，这并不是一种很严谨的说法，但是，它的确阐述了PPP理论。

表9-2中显示了2005年6月的大麦克指数。为了计算指数，《经济学家》把一国的大麦克价格按当前汇率转换为美元并除以美国大麦克的平均价格（3.06美元）。按照PPP理论，价格应该是一样的。如果不一样，这意味着该种货币相对于美元不是被高估了，就是被低估了。例如，在2005年6月欧元兑美元通行的汇率下，大麦克在欧元区的价格是3.58美元。除以美国大麦克的平均价格，就得出1.17（即3.58/3.06），这表明在2005年6月欧元相对于美元被高估了17%。



另一个视角
星巴克指数

大麦克指数指的是将利用大麦克在各国市场的价格的PPP理论运用到确定外国货币均衡价格上，为检验大麦克指数，《经济学家》在2004年设立了星巴克指数。毕竟，像大麦克一样，许多外国市场都能看到星巴克咖啡，因此它也可以被视为一揽子商品的代表。在大多数市场，星巴克指数支持大麦克指数，只在亚洲例外，在那里，前者表明美元与中国的元相等；而大麦克指数表示元被低估56%。这些消费品都不能很好地代表一揽子商品，但将其相对价格与汇率相比较是快速了解外币兑美元是被低估还是被高估的一种有趣而好玩的方式。

在PPP理论中，下一步是讨论当相对价格变化时汇率是否也会变化。例如，假定美国没有通货膨胀，而日本每年的物价上涨10%，在一年初始，美国一揽子商品的价格是200美元，日本是20 000日元，这样，按照PPP理论，美元兑日元的汇率应该是1美元=100日元。到该年年末，一揽子商品在美国的价格仍然是200美元，在日本却是22 000日元。PPP理论预测汇率最终也将随之变动，也就是说，到年底，精确汇率为：

$$E_{\$/¥} = \$200/¥22\ 000$$

于是，1日元=0.0091美元（或者1美元=110日元）。由于10%的价格通胀，日元相对于美元贬值了10%。1美元在年底应该比在年初多买10%的日元。

3. 货币供给与价格通胀

实质上，PPP理论预言：相对价格的变化会导致汇率的变化。从理论上来说，在价格通胀肆虐的国家应该能看到其货币相对于那些通胀较低的国家的货币贬值。如果我们可以预测一国未来的通货膨胀率可能是怎样的，我们就能预测其货币相对于其他货币的价值（即其汇率）可能怎样变化。一国货币供给的增长率决定了其可能的未来通货膨胀率。[8] 所以，至少在理论上，我们可以利用货币供应增长的信息来预测汇率的变动。

通货膨胀是一种货币现象，通货膨胀发生在流通中的货币数量增长速度快过商品和服务存货的增长时，也即货币供给要快过产出增长时。假如某个国家中的每个人都突然得到政府给予的1万美元时，想象一下会发生什么。许多人都会跑出去把他们额外的钱花在他们梦寐以求的东西上——新汽车、新家具、更好的服装等，对商品和服务的需求会急剧上升。汽车代理商、百货公司和其他商品和服务的提供者们会提高价格来回应这种需求激增的现象，结果将是价格膨胀。

表9-2 2005年6月的大麦克指数

	大麦克的美元价格①	美元表示的PPP②	对美元的价值低(-)/高(+)估，%		大麦克的美元价格①	美元表示的PPP②	对美元的价值低(-)/高(+)估，%
美国③	3.06	—	—	阿鲁巴岛	2.77	1.62	-10
阿根廷	1.64	1.55	-46	保加利亚	1.88	0.98	-39
澳大利亚	2.50	1.06	-18	哥伦比亚	2.79	2124	-9
巴西	2.39	1.93	-22	克罗地亚	2.50	4.87	-18
英国	3.44	1.63④	+12	多米尼加共和国	2.12	19.6	-31
加拿大	2.63	1.07	-14	爱沙尼亚	2.31	9.64	-24
智利	2.53	490	-17	斐济	2.50	1.39	-18
中国	1.27	3.43	-59	格鲁吉亚	2.00	1.19	-34
捷克共和国	2.30	18.4	-25	危地马拉	2.20	5.47	-28
丹麦	4.58	9.07	+50	洪都拉斯	1.91	11.7	-38
埃及	1.55	2.94	-49	冰岛	6.67	143	+118
欧元区	3.58⑤	1.05⑥	+17	牙买加	2.70	53.9	-12
中国香港特别行政区	1.54	3.92	-50	约旦	3.66	0.85	+19
匈牙利	2.60	173	-15	拉脱维亚	1.92	0.36	-37
印度尼西亚	153	4.771	-50	黎巴嫩	2.85	1405	-7
日本	2.34	81.7	-23	立陶宛	2.31	2.12	-24
马来西亚	1.38	1.72	-55	中国澳门特别行政区	1.40	3.66	-54
墨西哥	2.58	9.15	-16	马其顿	1.90	31.0	-38
新西兰	3.17	1.45	+4	摩尔多瓦	1.84	7.52	-40
秘鲁	2.76	2.94	-10	摩洛哥	2.73	8.02	-11
菲律宾	1.47	26.1	-52	尼加拉瓜	2.11	11.3	-31
波兰	1.96	2.12	-36	挪威	6.06	12.7	+98
俄罗斯	1.48	13.7	-52	巴基斯坦	2.18	42.5	-29
新加坡	2.17	1.18	-29	巴拉圭	1.44	2941	-53
南非	2.10	4.56	-31	卡塔尔	0.68	0.81	-78
韩国	2.49	817	-19	沙特阿拉伯	2.40	2.94	-22
瑞典	4.17	10.1	+36	塞尔维亚和黑山	2.08	45.8	-32
瑞士	5.05	2.06	+65	斯洛伐克	2.09	21.6	-32
中国台湾地区	2.41	24.5	-21	斯洛文尼亚	2.56	163	-16
泰国	1.48	19.6	-52	斯里兰卡	1.75	57.2	-43
土耳其	2.92	1.31	-5	乌克兰	1.43	2.37	-53
委内瑞拉	2.13	1.830	-30	阿拉伯联合酋长国	2.45	2.94	-20
乌拉圭	1.82	14.4	-40				

① 以当前汇率
② 购买力平价
③ 纽约、芝加哥、旧金山和亚特兰大的平均价
④ 美元/英镑
⑤ 成员国的加权平均价
⑥ 美元/欧元

资料来源：*The Economist*, June 9, 2005. www.economist.com.

政府增加货币的供给与给人们更多的钱相类似。货币供给的增长使银行从政府那里借贷更容易，也使个人和公司从银行那里借贷更容易。信贷的最终增长引起对商品和服务的需求增长。除非商品和服务的产出正在以类似于货币供给的速度增长，否则结果将是通货膨胀。在一个又一个国家，一次又一次地都曾经观察到这种关系。

现在我们有了一国货币供给的增长、价格通胀与汇率变动之间的联系。简单地说，当一国货币供给的增长快过其产出增长时，价格通胀就被加速了。PPP理论告诉我们：在具有高通货膨胀率的国家将会看到其货币汇率的贬值。以玻利维亚的情况为例，在20世纪80年代中期，玻利维亚经历了恶性通货膨胀——一种爆炸式的、似乎失控了的价格通胀，在这种通货膨胀中货币迅速地损失其价值。表9-3给出了恶性通货膨胀期间玻利维亚货币供给、通货膨胀率及其比索兑美元的汇率等数据。汇率实际上是"黑市"汇率，因为玻利维亚政府在这一时期禁止把比索兑换成其他的货币。货币供给的增长、价格通胀率和比索相对于美元的贬值都同步变动。这正是PPP理论和货币经济学所预测到的。1984年4月～1985年7月间，玻利维亚的货币供给增长了17 433%，价格上涨了22 908%，比索相对于美元下跌了24 662%！在1985年10月，玻利维亚政府制定了一项引人注目的稳定计划，包括引入一种新的货币并严格控制货币供给，到1987年，该国的年通货膨胀率降到了16%。[9]

表9-3 玻利维亚1984年4月至1985年10月的宏观经济数据

月份	货币供给（10亿比索）	相对于1982年的价格水平（平均=1）	汇率（每美元兑比索）
1984年			
4月	270	21.1	3576
5月	330	31.1	3512
6月	440	32.3	3342
7月	599	34.0	3570
8月	718	39.1	7038
9月	889	53.7	13 685
10月	1194	85.5	15 205
11月	1495	112.4	18 469
12月	3296	1809	24 515
1985年			
1月	4630	305.3	73 016
2月	6455	863.3	141 101
3月	9089	1078.6	128 137
4月	12 885	1205.7	167 428
5月	21 309	1635.7	272 375
6月	27 778	2919.1	481 756
7月	47 341	4854.6	885 476
8月	74 306	8081.1	1 182 300
9月	103 272	12 647.6	1 087 440
10月	132 550	12 411.8	1 120 210

资料来源：Juan-Antino Morales, "Inflation Stabilization in Bolivia," in *Inflation Stabilization: The Experience of Israel, Argentina, Brazil, Bolivia, and Mexico*, ed. Michael Bruno et al. (Cambridge, MA. MIT Press, 1988).

考察这种现象的另一种方法是，一国货币供给的增长，增加了可用货币的数量，改变了外汇市场相对需求与供给的条件。如果美国的货币供给正在比美国的产出更快地增长，美元就要比那些货币增长接近于产出增长的国家的货币更充裕。作为美元供给的这种相对增长的结果，美元在外汇市场上将会相对于那些货币增长得慢一些的国家的货币贬值。

政府的政策决定了一国货币供给的增长是否比其产出的增长更快。政府只需通过告诉国家的中央银行印制更多钞票就可以增加其货币供给。政府往往这样做来为公共支出（修路、给政府职员付薪、国防开支等）筹措经费。政府还可以通过提高税收来为公共开支筹措经费，但是因为没有人喜欢支付更多的赋税，而且政治家们也不喜欢这么不得人心的方式，他们自然更愿意印钞票。不幸的是，世上没有摇钱树，货币供给的过多增长不可避免的结果就是价格的通胀。

但这也无法阻止世界各地的政府离开印钞机，结果自然可想而知。如果一家国际企业试图预测一国货币在外汇市场上的未来变动，就应该考查该国对货币增长的政策。如果政府似乎愿意控制货币供给的增长速度，该国未来的通货膨胀率会低（即便目前高），其货币在外汇市场也不会贬值太多。如果政府看起来缺乏控制货币供给增长速度的政治意愿，那该国未来的通货膨胀率就会高，这可能会引起其货币的贬值。从历史上看，许多拉丁美洲的政府都是这后面的一类，包括阿根廷、玻利维亚和巴西。

4. PPP理论经验性的检验

PPP理论预言：汇率是由相对价格决定的，相对价格的变化将导致汇率的变化。在价格通胀肆虐的国家应该期望能看到其货币相对于那些通货膨胀率较低的国家的货币贬值。这一理论从直观上是具有吸引力的，但在实际中是真的吗？关于一国物价通胀与汇率情况之间的联系有一些典型的例子（例如玻利维亚）。不过，对PPP理论广泛的经验性检验得到的是一个复杂的结果。[10] 虽然PPP理论在长期似乎能提供相对精确的预测，但它对包括五年或更少时间的短期汇率变动的预测性不是很强。[11] 另外，该理论对那些有高通货膨胀率和资本市场欠发展的国家来说似乎对汇率变化的预测最准，该理论在预测通货膨胀率差异相对较小的发达工业国货币之间的短期汇率变动时用途要小一些。

在相对通胀率和汇率变动之间找不到很强的联系一直被认为是购买力平价没能解决的难题。有一些因素可能解释PPP理论为什么不能更精确地预测汇率。[12] PPP理论假设没有运输成本以及贸易和投资的壁垒，而在实践中这些因素都是明显的，往往造成国家之间物价的巨大差异。运输成本对许多商品来说肯定不是小数目。而且，正如我们在第6章所看到的那样，政府在国际贸易中有例行干预，给跨境贸易制造了关税和非关税壁垒。贸易壁垒限制了贸易商利用套利平抑不同国家间相同产品价格的能力，而这种能力正是一价法则所需要的。政府对跨境贸易的干预违反了有效市场的假定，从而削弱了PPP理论所预测的相对物价变化与汇率变化之间的联系。

此外，如果许多国家的市场由若干跨国企业主宰，它们有足够的市场力量来影响物价、控制经销渠道以及根据不同国家提供不同产品，PPP理论也可能会不适用。[13] 实际上，这种情况在一些行业很普遍。在洗涤剂行业，联合利华公司和宝洁公司主宰了一国又一国的市场。在重型挖土机设备行业，卡特彼勒公司（Caterpillar）和小松公司（Komatsu）是全球市场的领头羊。在半导体设备市场，应用材料公司（Applied Materials）在几乎所有重要国家的市场都占有绝大多数的市场份额。微软公司统领着全球的个人电脑操作系统和应用系统市场，等等。在这些情况中，统领企业可能行使一定程度的定价能力，在不同市场确定不同的价格以反映各种不同的需求条件。这被称做价格歧视。要使价格歧视起作用，就必须限制套利。根据这一论点，具有一定市场能力的企业可能控制经销渠道，从而限制未经许可转售（套利）购自另一国市场的产品。它们还可以通过使本来相同的产品在不同的国家有所区别（如在设计或包装上）来限制转售（套利）。

例如，即便微软公司在中国销售的Microsoft office的版本比在美国销售的便宜，但利用套利来平抑价格也可能受到限制，因为没几个美国人会想要汉语的版本。微软公司对中国和对美国设计的区别意味着一价法则对微软公司不起作用，即便是运输成本微不足道，中美之间不存在关税壁垒。如果普遍都不能实施套利，就会打断PPP理论所预测的相对价格变化与汇率变化之间的联系，这有助于解释对这一理论经验上的支持何以有限。

具有一定重要性的另一个因素是政府也干预外汇市场，试图影响其货币的价值。在第10章里我们将要看到为什么它们会这样做，以及它们是如何做的。现在，重点要注意的是，政府经常性的干预外汇市场进一步削弱了物价变化与汇率变化之间的联系。解释PPP理论无法预测外汇汇率短期变动的还有一个因素，那就是投资者心理与其他因素对货币购买决策和汇率变动的影响。在本章稍后我们会更详细地讨论这一点。

9.4.2 利率与汇率

经济理论告诉我们：利率反映的是对未来通货膨胀率可能的预期。在那些人们预期通货膨胀较高的国家里，利率也会较高，因为投资者需要为他们钱财价值的下降而得到补偿。这种关系是由经济学家欧文·费雪（Irvin Fisher）首先提出的，被称为费雪效应。**费雪效应**（Fisher effect）指出：一国的“名义”利率（i）是所要求的“实质”利率（r）与借贷期内预期通货膨胀率（I）的和。更正式的是：

$$i=r+I$$

例如，如果一国的实质利率为5%，而年通货膨胀率预期为10%，名义利率将是15%。正如费雪效应所预测的那样，在通货膨胀率与利率之间存在着一种强关联。[14]

我们可以进一步讨论，来考虑一下费雪效应是如何应用于世界许多国家、应用于无限制的资本流动的。当投资者在国家之间可自由转移资本时，实际利率在每个国家都会是相同的。如果国家之间实际利率真的出现差别，套利也会使其相等。例如，如果日本的实际利率为10%，而美国的实际利率只有6%，那么，从美国借钱并投资于日本可以为投资者带来收益。在美国对钱的需求的增加最终会提高那里的实际利率，而在日本，外币供应的增加会降低那里的实际利率。这种状况会继续下去直到两组实际利率相等。

由费雪效应可以得出结论：如果实际利率在世界范围里都是相同的话，那么国家之间利率的任何差别反映的都是关于通货膨胀率的不同预期。于是，如果美国通货膨胀率的预期比日本高的话，那么美国的名义利率也会比日本的高。

因为我们从PPP理论中知道：在通货膨胀率与汇率之间存在着一种联系（起码在理论上），且因为利率反映关于通货膨胀的预期，于是，在利率和汇率之间肯定也存在着一种联系。这种联系被称为国际费雪效应（IFE）。**国际费雪效应**（international Fisher effect）阐明：对于任何两个国家，现货汇率的变化应该与两国间的名义利率之差数量相等、方向相反。例如，现货汇率在美国与日本之间的变化可以写成下列形式：

$$[(S_1-S_2)/S_2]\times 100=i_\$-i_¥$$

其中$i_\$$和$i_¥$分别为美国和日本的名义利率，S_1是期初的现货汇率，S_2为期末的现货汇率。如果美国的名义利率比日本的要高，那么所反映的是美国更高的通货膨胀率，由于未来利率有差别，美元兑日元的价值就会下降。所以，如果美国的利率是10%，而日本的利率是6%的话，我们可以预期美元相对于日元的价值会贬值4%。

利率差别可以帮助预测未来的货币变动吗？证据是复杂的，正如在PPP理论中的情况一样，从长期来看在利率之差以及随后的现货汇率的变化之间似乎有一种联系。不过，会有大量的短期偏差出现。就像PPP理论，国际费雪效应也能很好地预测现货汇率的短期变化。[15]

9.4.3 投资者心理与顺风车效应

经验证据表明：无论是PPP理论还是国际费雪效应，它们都不能很好地解释汇率的短期变动，原因之一可能是投资者心理对短期汇率变动的影响。最近10年累积的证据表明，各种心理因素在决定市场交易者对未来汇率可能变动的预期时起到了重要作用。[16] 反过来，预期有成为自我暗示的预言的倾向。

这种机制的一个典型例子出现在1992年12月，当时著名的国际理财专家乔治·索罗斯赌英镑会下跌。索罗斯用他投资基金的资产作抵押借了几十亿英镑，随后又立即将英镑卖出换成德国马克（这是在欧元出现之前）。称为卖空的这种技巧，本可以为这位投机家带来巨大利润，如果他随后以更有利的汇率再买回英镑，然后用这笔便宜买回来的英镑偿还贷款的话。通过卖出英镑，买进德国马克，索罗斯帮助推动了英镑在外汇市场上的价值下跌。更重要的是，当索

罗斯开始卖空英镑时，许多外汇交易商都跳上了顺风车，卖出英镑并买进德国马克。这引发了经典的顺风车效应（bandwagon effect），使交易商蜂拥跟风。随着顺风车效应的确立，越来越多的交易商在英镑会跌的预期之下卖出英镑并买进德国马克，他们的预期变成了自行实现的预言，大量卖出的压力迫使英镑兑德国马克的价值下跌。换句话说，英镑的价值下跌并不是因为宏观经济基本面有什么改变，而是因为投资者跟随了大投机家乔治·索罗斯所下的赌注。

根据最近的大量研究，投资者心理和顺风车效应在决定汇率短期变动时起到了主要的作用。[17]但是，这些效应是很难预测的。投资者心理会受到政治因素的影响，也会受到诸如个别企业投资决策这种微观经济事件的影响，有许多企业的投资决策都只是松散地与宏观经济基本面相联系，例如相对通货膨胀率。而且，顺风车效应可以被政治家们的极另类的行为所触发并加剧。1997年在东南亚发生的事情与此就有些类似，那时泰国、马来西亚、韩国和印度尼西亚的货币在几个月里就相对于美元的价值损失了50%－70%。韩国发生货币价值崩溃，不是因为韩国有比美国更高的通货膨胀率，而是因为韩国的企业累积了过多的以美元为主的债务。到1997年的中期，这些企业都无力偿还债务，外国投资者担心会出现公司破产的浪潮，于是就把他们的钱抽走，将韩元兑换成美元。当这种情况开始打压汇率时，货币交易商跳上了顺风车，并针对韩元投机（卖空它），正是这些使韩元的价值崩溃。

9.4.4 小结

我们已经看到了相对货币增长、相对通货膨胀率和名义利率之差都能很好地预测汇率长期变化的趋势，但由于心理因素、投资者期望和顺风车效应对短期货币动向的影响，使它们不能准确预测汇率的短期变化。对于一家国际企业来说，这种信息是有用的。鉴于外国投资的长期盈利性、出口机会和外国进口商品的价格竞争力都会受到汇率长期变动的影响，所以，国际企业被建议要注意各国货币增长、通货膨胀以及利率的变动。每天都从事于外汇交易的国际企业，通过了解外汇汇率短期动向的某些预测就可以盈利。但不幸的是，短期汇率的动向是难于预测的。

9.5 汇率预测

公司需要预测未来汇率的变动，这就提出了投资于汇率预测服务以帮助制定决策是否值得的问题。有两个思想学派涉及了这个问题，一个学派是有效市场学派，他们认为远期汇率可能是最好的预测未来现货汇率走势的方法，所以，投资于预测服务纯粹是浪费金钱。另外一个思想学派是无效市场学派，他们认为公司可以通过投资预测服务来改善对外汇市场中未来汇率的估计（包含在远期汇率中）。换句话说，该思想学派不相信远期汇率是未来现货汇率最好的预测方法。

9.5.1 有效市场学派

远期汇率代表着市场参与者对在特定未来日期可能的现货汇率的集合预测。如果远期汇率是未来现货汇率最好的可能预测者的话，那么，公司花钱试图预测短期汇率变动就没有什么意义。许多经济学家们都相信外汇市场在确定远期汇率时是有效的。[18]有效的市场是价格能反映所有可用公共信息的市场。（如果远期汇率反映的是关于未来汇率可能变化的所有可用信息的话，那么公司便无法靠投资于预测服务来赶在市场的前面）。

如果外汇市场是有效的，远期汇率就应该是未来现货汇率的无偏预测。这并非意味着预测在任何具体的情形下都是精确的，这仅仅意味着差错不会总是高于或低于未来现货汇率，即它们将会是随机的。许多经验性的检验都涉及有效市场假设，尽管大多数早期研究似乎证实了该假设（意味着公司不应该把它们的金钱浪费在预测服务上），但更近期的研究已经对它提出了

挑战。[19]有一些证据说明远期汇率并非是未来现货汇率的无偏预测者，对未来现货汇率更精确的预测可以由公开可得的信息来计算。[20]

9.5.2 无效市场学派

一些经济学家援引证据反对有效市场假定，他们相信外汇市场是无效的。**无效市场**（inefficient market）是一个价格不能反映所有可用信息的市场。在一个无效的市场上，远期汇率不再是未来现货汇率可能最好的预测者。

如果这是真的，那么国际企业投资于预测服务（就像许多公司所做的那样）可能就是值得的了。它们相信专业的汇率预测可能会比远期汇率更好地预测未来现货的汇率。不过，专业预测服务的记录并不是这么好。[21]比如，预测服务没有预测出1997年横扫东南亚的货币危机。

9.5.3 预测方法

假定无效市场学派是对的，外汇市场对未来现货汇率的估计可以被改进的话，那么应该在什么样的基础上进行预测呢？这里也有两种学派，一种坚持基本分析，而另外一种使用技术分析。

1. 基本分析

基本分析（fundamental analysis）利用经济理论为预测汇率的变动构造了一个复杂的经济计量模型。在这些模型中的变量通常包括那些我们已经讨论过的变量，如相对货币供给增长率、通货膨胀率和利率。另外，它们可能还包括与国际收支状况有关的变量。

在国际收支经常账目上的赤字运行（一国商品与服务的进口比出口更多）会产生导致外汇市场上货币贬值的压力。[22]设想一下，如果美国一直在国际收支账户的赤字上运行时（事实上它一直是这样）可能会发生些什么。因为美国的进口比其出口更多，其他国家的人会增持美元。如果这些人愿意继续持有美元，美元的汇率也不会受到影响。不过，如果这些人将他们的美元兑换成其他货币，外汇市场上美元的供给就会增加（对其他货币的需求也会增加）。这种需求和供给的改变会产生压力，导致美元相对于其他货币贬值。

这样的论点是以其他国家的人们是否愿意持有美元为转移的，而这取决于美国利率、持有以美元计值的资产（如美国公司的股票）的回报，以及最重要的通货膨胀率这样一些因素。所以，国际收支状况并不是未来汇率变动的基本预测者。例如，1998～2001年间，美元相对于大多数主要货币升值，尽管美国在国际收支上出现越来越多的赤字。美国相对较高的实际利率，加上低通货膨胀率和繁荣的美国股市吸引了外资到美国进行投资，使美元非常吸引外国人。所以，他们不会把他们的美元兑换成其他货币。相反，他们把其他的货币换成美元投资于美国的金融资产，如债券和股票，因为他们相信，这样做他们可以获得高额回报。想要购买美国债券和股票的外国人对资本流入美国起到了推波助澜的作用，尽管美国在赤字上运行，这些流入的资金依然维持了美元的强劲。但是，是什么使得诸如股票和债券这样的金融资产具有吸引力的呢？答案在于当时的利率和通货膨胀率，它们都影响基本经济增长和持有美国金融资产的实际回报。假定是这样的话，我们又回到了决定汇率的基本因素是货币增长率、通货膨胀率和利率的论点上。

2. 技术分析

技术分析（technical analysis）使用价格和交易量数据来决定过去的趋势，并期望这种趋势能继续到未来。这种方法并不依赖于经济基本面的考虑。技术分析是基于这样的假定：存在有可分析的市场趋势和波浪，并且从前的趋势和波浪可以被用来预测未来的趋势和波浪。因为这种可预测性的假定没有理论上的依据，所以，许多经济学家把技术分析比喻为算命。尽管有这种怀疑论，技术分析在近几年来还是获得了支持。[23]

9.6 货币可兑换性

到目前为止，我们都是假定各国的货币都是可自由兑换为其他货币的。这种假定是无效的。由于政府的限制，大量货币都不能自由兑换为其他货币。一国的货币被称为**自由兑换货币**（freely convertible），是说其政府允许居民和非居民用该货币购买无限数量的外汇。一种货币被称为**表面可兑换货币**（externally convertible），是说只有非居民才可以将其没有限制地兑换为外汇。一种货币被称为是**不可兑换货币**（nonconvertible），是说居民和非居民都不允许将其兑换为外汇。

自由兑换货币并不多。许多国家都对其居民将国内货币兑换为外汇的能力施加一些限制（一种表面可兑换的政策）。对居民兑换货币能力限制的范围小到诸如限制他们出国旅游所携带的外汇数量大到诸如限制国内企业将外汇带到国外的能力。对表面可兑换货币的限制可以限制国内公司投资海外的能力，但是它们对那些愿意到该国来做生意的外国公司来说不会产生什么影响。例如，即使日本政府对其居民把日元兑换为美元的能力施加严格的控制，所有在日本银行有储蓄的美国企业却可以将它们所有的日元兑换为美元，并把这些美元带出日本。于是，一家在日本有子公司的美国公司得到了这个保证：它将能把在日本经营所获的利润兑换成美元并将其带出日本。

不过，不可兑换货币政策会带来严重的问题。这是前苏联采取的方式，并且直到最近仍然是俄罗斯的方针。不可兑换货币政策被严格执行，意味着尽管一家美国公司在像俄罗斯这样的国家做生意，可以产生丰富的以卢布计量的利润，但这个企业却不能把那些卢布兑换成美元并带出去。显然这对国际企业来说是不利的。

政府限制兑换性是为了保护它们的外汇储备。一国需要这些充裕的储备来履行其国际债务承诺并购买进口商品。当担心自由兑换货币将导致它们的外汇储备流失时，政府通常会对它们货币的可兑换性进行限制。当居民和非居民蜂拥去把他们持有的国内货币兑换为外汇时——通常被称为**资本外逃**（capital flight），这种限制就会被施加。当由于恶性通货膨胀而使国内货币价值正在迅速贬值时，或当一国经济前景在其他方面一片黯淡时，资本外逃最有可能发生。在这种情况下，居民和非居民都倾向于认为只有把他们的钱都换成外汇并投资于海外才更有可能维持其价值。外汇储备的外逃不仅会限制一国偿付其国际债务及支付进口的能力，而且居民和非居民在外汇市场上倾销其所持有的国内货币（因而增加了该国货币的市场供给），还会导致汇率的贬值。政府担心由于货币的贬值所导致的进口价格上升会使通货膨胀进一步加重。这种担心为其限制货币的可兑换性提供了另外一个理由。

公司可以通过进行补偿贸易来应对不可兑换货币带来的问题。**补偿贸易**（countertrade）指的是一系列物物交换协议，通过这种贸易协议商品和服务可以交易成其他的商品和服务。补偿贸易在一国货币是不可兑换的情况下才有意义。例如，1984年通用电气公司与罗马尼亚政府之间在当时该国的货币不可兑换时敲定的一桩买卖，当通用电气公司得到了罗马尼亚一份1.5亿美元的发电机项目的合同时，它同意以能在国际市场上卖得1.5亿美元的罗马尼亚商品的形式接受支付。在一个类似的例子中，委内瑞拉政府与卡特彼勒公司在1986年商议了一份合同，在这份合同之下，委内瑞拉将用35万吨铁矿石换卡特彼勒公司的重型建筑设备。后来，卡特彼勒公司为了交换罗马尼亚的农产品而把这些矿石运到了罗马尼亚，然后在国际市场上将这些农产品换成了美元。[24] 较近期的一个例子是，2003年，印度尼西亚同利比亚达成了一宗补偿贸易交易的协定，在这宗交易中，利比亚同意购买印度尼西亚5.4亿美元的商品，包括纺织品、茶叶、咖啡、电子产品、塑料制品和汽车零部件，用以交换的是每日5万桶的利比亚原油。[25]

补偿贸易有多么重要？20年前，世界上存在有许多不可兑换货币，补偿贸易的意义非常重大。不过近些年来，许多国家的政府允许它们的货币自由兑换了，涉及某些形式的补偿贸易占世界贸易的百分比可能已经下降到10%以下了。[26]

管理聚焦含义

本章包含了大量清楚的商业含义。首先，关键的是国际企业应了解汇率对贸易与投资买卖盈利性的影响。汇率不利的变化可以使明显盈利的买卖变为非盈利的。汇率变化带给国际企业交易的风险指的是外汇风险。外汇风险通常被分为三大类：交易承受力、转换承受力和经济承受力。

1. 交易承受力

交易承受力（transaction exposure）是指单个交易的收入受外汇价值波动影响的程度。这样的承受力包括履行以之前商定的价格买卖商品和服务以及借入贷出外汇资金的义务。例如，假定2001年一家美国航空公司同意以单价1.2亿欧元的价格购买10架空客330飞机，总价是12亿欧元。交货时间是2005年，货到付款。在2001年签订合同时，美元/欧元的汇率是1美元=1.10欧元。所以这家美国航空公司预期在交货时将为10架飞机支付10.9亿美元（12亿欧元/1.1=10.9亿美元）。然而，设想一下，在合同期间，美元相对于欧元贬值。当2005年交货付款时，1美元只能买到0.80欧元（1美元=0.8欧元）了。现在，美元的总成本将达到15亿美元（12亿欧元/0.8=15亿美元），比原来增加了4.1亿美元！这里的交易承受力就是4.1亿美元，也就是在买卖合同签订和交付货款期间由于汇率的不利变动所造成的金钱损失。

2. 换算承受力

换算承受力（translation exposure）是指汇率变动对公司财务报表的影响。换算承受力是关于过去事件的现行计量。所产生的账面盈亏被说成是未变现的（是"纸上"盈亏）但它们仍然很重要。以一个在墨西哥建有子公司的美国企业为例，如果墨西哥比索相对于美元大幅贬值，这会大大减少墨西哥子公司股本的美元价值。继而，这又会减少合并资产负债表上所报告的企业股本的美元总价值。这会提升企业的表面衡平（债务比），从而增加企业的借贷成本，可能会限制其进入资本市场的能力。类似地，如果一家美国企业在欧盟建有子公司，假定一年后欧元相对于美元急速贬值，这会减少欧洲子公司赚取的欧元利润的美元价值，导致不利的换算风险。事实上，2000年期间，由于欧元相对于美元急速贬值，许多美国公司在欧洲遭遇了重大的负面换算风险。下面的"管理聚焦"描写了这样的一家企业百特国际公司（Baxter International）的经历。2002~2004年间，欧元兑美元升值，这一正面换算承受力使得在欧洲有大量经营的美国跨国公司的美元利润激增。

3. 经济承受力

经济承受力（economic exposure）指的是企业未来国际盈利能力受到汇率变化影响的程度。经济承受力是关于汇率变化对未来价格、销售额和成本的长期影响，这有别于交易承受力，后者是关于汇率变化对单笔交易（大多是要在几周或几个月内交割的短期交易）的影响。思考美元价值的宽幅波动对许多美国企业国际竞争力的影响。20世纪90年代外汇市场美元价值的急升损害了许多美国厂商在国际市场上的竞争能力。主要依赖出口的美国制造商如卡特彼勒公司，眼看自己的出口量和世界市场份额下降，这一现象在2000~2004年间出现了逆转，这时，美元兑大多数主要货币贬值。美元的贬值帮助美国制造商提高了在世界市场上的价格竞争力。

4. 降低换算和交易承受力

有许多策略可以帮助企业使其交易和换算承受力最小化。这些策略主要是保护短期现金流使其免受汇率不利变动的影响。本章中我们已经详细讨论了两种主要的策略：签订远期汇率合约和购买掉期。除了购买远期和利用掉期，企业还可以通过提前和拖延支付应付款和应收款——即根据预期汇率变动提前或拖后向供货商付款或从客户那里收取付款，来使风险最小化。**领先策略**（lead strategy）包括当一种外汇预期会贬值时，尽量早点收取外汇应收款（客户的付款），以及当一种货币预期会升值时，在到期之前就支付外汇应付款（给供货商的付款）。**滞后策略**（lag strategy）包括延迟收取外汇应收款，如果该种货币预期会升值的话；推后支付应付款，如果该货币预期会贬值。领先和滞后加快使从疲软货币国到坚挺货币国的付款，并推迟现金从坚挺货币国流入

疲软货币国。

不过，提前和滞后策略实施起来可能较难。企业必须处于对支付条款有些控制权的地位，而企业并不总能有这种讨价还价的能力，尤其当它们同能够控制支付条款的重要客户打交道时。而且，因为提前和滞后策略可能会对弱势货币产生压力，许多国家的政府限制提前和滞后。例如，一些国家设定了180天的出口收款和进口付款的期限。

管理聚焦

百特国际公司的换算风险

2000年7月20日，一家美国医疗产品生产商百特国际公司的CEO宣布，由于全球销售的走强，公司第二季的业绩好于预期。CEO自信地预言，由于全球销售的持续走强，公司将达到2000年全年的收入和销售额目标，2001年收入和盈利增长将超过10位数。

三个月后当公司发布第三季度的业绩时，CEO的说法没那么乐观了。2000年的盈利和收入仍然在正常的轨道上，但公司现在预期2001年的增长要放慢很多，这将使公司经营收入计划增长减少1亿美元左右。导致这种情况的主要原因，按照CEO的说法，是欧元兑美元的持续走弱，在1欧元＝0.83美元的汇率上，欧元自7月以来已经贬值10%，自1999年伊始已下跌30%。这种持续疲弱意味着占公司2000年收入27%的百特国际公司在欧洲的收入和盈利的美元价值会大幅下滑。不止百特国际公司如此，许多美国其他公司也宣布，由于兑欧元的负面换算风险，它们在2000年年底以及或许2001年多数时间的财务结果要比之前预想的低。根据一种估计，2000年6~9月间欧元价值的下跌使500家美国大公司的标准普尔指数下降了3个百分点。

事后，很多人纳闷为什么像百特国际公司这样的公司没有对其在欧洲的收入进行保险，通过进入外汇市场以及购买远期，锁定较为有利的欧元兑美元汇率，以防范欧元价值的下跌。答案是由于欧元兑美元极不稳定，做风险防范的成本在2000年急剧上涨。极不稳定意味着外汇交易商担心卖远期合约会带来相关的风险，因为他们很难预测几个月后美元兑欧元的汇率走势如何，所以他们要求公司支付较高的保险金来作为卖出远期合约或承保货币期权的交换。汇率风险防范的成本和汇率的不稳定性（即货币相对于彼此价值变动的幅度有多大）有关系，不稳定性增加一倍，风险防范的成本通常就会增加两倍，因为外汇交易商对承保风险较高的远期合约及其他衍生合约（如货币期权）要求较高的保险金。两种货币在一年期间的年平均波动率是8%～10%，而美元兑欧元汇率的波动率上升到18~20%，使风险防范成本也提高了两倍。对百特国际公司来说，这一波动率意味着欧元兑美元风险防范的成本会达到数千万美元。所以在2000年中期，百特决定冒把险，不做防范，实际上是在赌欧元兑美元会稳定。如果没有稳定，百特国际公司就输了这场赌局。

资料来源：S. McMurray, "The Lost Art of Hedging," *Instiutional Investor*, December 2000, pp.63-69.

5. 降低经济承受力

降低经济承受力所要求的策略选择超出了金融管理的范畴。降低经济承受力的关键在于把企业的生产资产分散到不同的地区，这样企业的长期财务状况就不至受到汇率不利变动的严重影响。如在开篇案例中所讨论的，STMicro公司现在采用的就是这一战略。它正在把它的一部分生产从欧洲转移到亚洲，来作为一种实物对冲（real hedge），以防备未来欧元兑美元继续走强的可能性。在理论上，通过使生产位于使用不同货币的不同地区，公司可以调节生产能力以便在货币价值最有利的地区从事更多的生产。所以，在法国（欧元区的一部分）和中国建立工厂使得STMicro公司有能力调整生产量，假如欧元兑美元大幅走弱，中国货币兑美元升值的话，公司在法国就可以三班倒地工作，而在中国只工作一班。

6. 管理外汇风险的其他步骤

企业需要制定出一种机制以确保拥有一套使外汇风险最小化的战术和战略的适当组合。尽管对于这种机制的组成部分没有一个一致的说法，但有一些共同的主题较引人注目。[27]第一，需要有对风险的中央控制，以有效保护资源，并确保每个下级单位采用正确的战术和战略组合。许多公司建立了内部外汇中心，虽然这样的外汇中心还不能进行所有的外汇交易——尤其是在大量各种各样的交易同时进行的大型综合性跨国公司——但它们至少应该为企业的下属公司确定要遵循的指导方针。

第二，企业一方面应该区分交易承受力和换算承受力，另一方面要区分交易承受力和经济承受力。许多公司似乎把重点放在降低交易承受力和换算承受力上，而对可能具有更深远的长期意义的经济承受力不怎么注意。[28]企业需要研究应对经济承受力的策略。例如，生产电动工具的百得公司（Black & Decker）有一套积极控制经济风险的策略。百得公司所用策略的关键是灵活寻求来源。为应对外汇变动，百得公司可以把生产从一个地方转移到另一个地方，以提供最有竞争力的定价。公司在全球十多个地方进行生产——欧洲、澳大利亚、巴西、墨西哥以及日本。公司超过50%的生产资产位于北美以外的地区。虽然百得公司的每一家工厂集中生产一、两种产品，以获得规模经济，但仍有相当多的重合。公司工厂的生产平均不超过其生产能力的80%，这样大多数都能快速从一种产品的生产转到另一种产品的生产，或者增加一种产品。这使工厂能改变生产以应对外汇变动。例如，如果美元兑其他货币贬值，从海外子公司到美国的进口量就可以减少，而从美国子公司到其他地区的出口则可以增加。[29]

第三，不能过分强调对未来汇率变动进行预测的必要性，正如我们在本章前面所见，这是件需慎重对待的事。没有任何模型能接近于完全预测汇率的未来变动。至多能说在短期里，远期汇率能提供汇率动向的最佳预测，而长期的，基本经济要素，尤其是相关的通货膨胀率，应该加以关注，因为它们影响着汇率的动向。一些企业试图在企业内部预测汇率的动向，而另一些企业则依赖外部预测者。不过，所有这些预测都是不完善的。

第四，企业需要建立良好的报告体系，以便中央财务部门（或内部外汇中心）能定期监控企业的风险状况。这样的报告体系应该能使企业识别任何开放账户、每个账户现金的暴露性头寸以及涵盖的时间段。

最后，根据从汇率预测以及自身的定期报告体系中所接收到的信息，企业应该按月出示一份外汇风险报告。这些报告应该指出现金流和资产负债表的各要素将如何受到所预测的汇率变动的影响。然后管理层才可以用这些报告作为制定防范不当外汇风险战术与战略的依据。

让人惊奇的是，一些最大、最复杂的企业不采取这样的防范措施，而把自己暴露在极大的外汇风险之下。于是，如我们在本章中看到的那样，STMicro公司、南非航空公司以及百特国际公司都在21世纪初由于没有规避外汇风险而遭受重大损失。

小 结

本章解释了外汇市场是如何运作的，考查了决定汇率的影响因素，并讨论了这些因素对国际商业的含义。鉴于汇率的变化可以极大地改变对外贸易与投资生意的盈利性，那么这正是国际企业的兴趣所在。本章给出的观点包括：

1. 外汇市场的一个功能是将一国的货币兑换成另一个国家的货币。外汇市场的第二个功能是针对外汇风险提供保险。
2. 现货汇率是交易者在特定的一天将一种货币兑换成另一种货币的汇率。
3. 通过使用远期汇率可以降低外汇风险。远期汇率是决定未来交易的汇率。外汇风险也可以通过进行货币互换来降低。互换是指在两个不同的价值日同时买进并售出一定数量的外汇。
4. 一价法则是指在没有运输成本和贸易壁垒的竞争市场中，在不同国家出售的同质产品，当

其用同一种货币表示时，必须按相同的价格来出售。

5. 购买力平价理论说的是一揽子特定商品的价格在每个国家都应该大致相等。PPP理论预言如果相对价格变动，汇率就会变动。
6. 一国相对价格的变动率取决于它们相对的通货膨胀率。一国的通货膨胀率似乎是其货币供给增长的一个函数。
7. 关于汇率变动的PPP理论能相对精确地预测汇率长期变化的趋势，但不能精确预测汇率的短期变化。PPP理论不能更精确地预测汇率变动可能是因为存在着运输成本、贸易与投资的壁垒以及诸如顺风车效应等心理因素对市场动向和短期汇率的影响。
8. 利率反映对通货膨胀的预期，在预期通胀较高的国家，利率也会较高。
9. 国际费雪效应说的是对任何两个国家，现货汇率的变化都应该与名义利率的差数量相同、方向相反。
10. 汇率预测最常见的方法是基本分析法，基本分析法依赖于货币供给增长、通货膨胀率、名义利率以及国际收支状况等变量来预测汇率未来的变化。
11. 在许多国家，政府政策都限制居民和非居民把当地货币兑换为外汇的能力。政府限制其货币的可兑换性是为了保护一国的外汇储备并阻止资本外逃。
12. 特别令国际企业烦恼的是不可兑换货币政策，这项政策禁止居民和非居民将当地货币兑换为外汇。不可兑换货币政策使在该国从事国际贸易与投资变得很困难。对付不可兑换货币政策的一种方法是参与补偿贸易——用商品与服务交换其他商品与服务。
13. 三类外汇承受力分别是交易承受力、换算承受力和经济承受力。
14. 防范交易和换算承受力的策略有购买远期、利用货币互换、领先与滞后付款和收款、控制转拨价格、利用当地债务融资、提前支付股息以及调整反映外汇承受力的资本预算。
15. 降低企业经济承受力要求企业对于如何把生产资产分配到全球做出战略性选择。
16. 为了有效管理外汇风险，企业必须对其外汇避险活动实施集中监管，分清交易风险与经济风险的区别，预测未来汇率动向，在企业内部建立良好的报告体系，以及定期拿出可以用做行动基础的外汇风险报告。

批评性的思考题和讨论题

1. 韩国一年期政府债券的利率是4%，而来年预期的通货膨胀率是2%。美国一年期政府债券的利率是7%，而预期的通胀率是5%，当前韩元兑美元的现货汇率是1美元=1200韩元。请预测从现在起一年后的现货汇率，并解释你所给答案的理由。
2. 两个国家，英国和美国，只生产一种商品：牛肉。假设美国的牛肉价格是每磅2.8美元，而在英国是每磅3.7英镑。
   (1) 按照PPP理论，美元/英镑的现货汇率应为多少?
   (2) 假设预期美国牛肉的价格每磅会上涨到3.1美元，而英国的会上涨到每磅4.65英镑，那么美元/英镑的一年期远期汇率应为多少?
   (3) 假定你回答了a和b，并假定美国的当前利率是10%，那么你认为英国的当前利率是多少?
3. 你制造酒杯。在6月中旬从日本收到一份1万个高脚酒杯的订单，40万日元的付款到期日是12月中旬，你预期到12月份日元会从其目前的1美元=130日元上升到1美元=100日元，你可以按年利率6%借款，那么你应该做些什么呢?
4. 你是一家美国公司的CFO，该公司在墨西哥的全资子公司为你在美国的装配厂生产零部件。子公司是通过在美国银行借贷融的资。你的一份分析告诉你，墨西哥比索预期在下一年里在外汇市场将相对于美元贬值30%。如果你能采取任何行动的话，你将采取什么样的行动?

研究性任务

利用globalEDGE网站（http://globalEDGE.msu.edu）完成下列练习：

1. 给你一项任务，确保明天到期该付的1亿日元按期支付。你的公司只有美元，所以找一个提供实时汇率的网站，找出日元的现货汇率。你需要支付多少美元才能达到所需要的日元数目？
2. 作为一个企业家，你有兴趣把你的能源生意扩张到科威特。作为你最初分析的一部分，你希望对科威特电力和能源的现状进行一个总的分析。利用能让你进行国家分析（country analysis）的资源，酝酿一份关于科威特能源行业现状的报告，使用前一练习里的资源，把所有相关的财务预算转换成科威特第纳尔。报告里列出的汇率同当前汇率相似吗？该报告发布以后汇率又变了多少？



章末案例
欧元的崛起冲击汽车零件制造商

尤多·普法（Udo Pfeiffer）是一家制造汽车曲轴的德国机械厂西马克公司的CEO，他在2004年11月底签了一单交易，向美国戴姆勒-克莱斯勒公司（DaimlerChrysler）的工厂提供价值150万美元的机器，机器将在德国生产，然后出口到美国。在签单的时候，普法估算按商定的价格，每台机器有3万欧元的利润。三天内利润就降到了8000欧元！美元对欧元陡然下跌。戴姆勒公司是用美元支付西马克公司的，而当将这笔钱转换回欧元时，价格下降了。因为公司的成本是以欧元计，当用欧元表示时下降的收入就挤压了利润空间。

在2004年12月初，当汇率为1欧元=1.33美元时，普法就深感担忧，他知道，如果美元进一步下滑至1欧元=1.5美元左右，西马克公司对美国的这笔买卖就会赔钱。他可以尽量提高产品的美元售价以补偿美元价值的下跌，但他知道，这不太可能行得通，机械市场竞争极为激烈，制造商们不断向机械公司施压以使其降低价格，而不是提升价格。

另一家向美国汽车公司供货的德国小供货商恺博公司（Keiper）的日子稍微好过点，恺博公司是为汽车座椅生产金属框架的厂商，2001年它在安大略的伦敦市开了一家厂，向美国戴姆勒-克莱斯勒公司的工厂供货。在投资建这家厂时，汇率是1欧元=1美元，恺博公司的管理层还在嘀咕这项投资有没有意义，公司里有些人觉得，最好还是继续从德国出口。另一些人认为，公司会因靠近主要客户而获益。现在，随着欧元每天在升值，这似乎是聪明之举了。对于欧元升值，恺博公司有了实物对冲。不过把厂建在加拿大的好处由于两件事情而打了折扣：第一件，尽管没有相对欧元贬值那么多，美元兑加元也是在贬值；第二件，恺博公司仍然从德国进口零部件，而欧元兑加元也升值了，这就提高了恺博公司安大略厂的成本。

资料来源：Adapted from M. Landler, "Dollar's Fall Drains Profit of European Small Business," *The New York Times* December 2, 2004, p.C1.

案例讨论题

1. 西马克公司有没有可能采取措施避免陷入它最终陷入的境况？如果有，是什么措施？你认为公司为什么没有采取这些措施？
2. 恺博公司在经受欧元升值时为什么比西马克公司的情况好些？
3. 事后来看，在其对欧元升值进行实物对冲中，恺博公司还可能有何种不同做法来改善其实物对冲的价值？
4. 如果美元兑欧元和加元升值，而不是贬值，哪家公司会做得更好？为什么？

第10章

国际货币体系

学习目标

1. 熟悉现代全球货币体系的历史发展。
2. 讨论世界银行和IMF在国际货币体系中所起的作用。
3. 熟悉固定和浮动汇率体系的区别。
4. 了解当今世界采用哪些汇率体系，为什么各国采用不同的汇率体系。
5. 了解围绕IMF在管理金融危机方面所起作用的争论。
6. 了解全球货币体系对货币管理和企业战略的意义。

10.1 引言

国际货币体系（international monetary system）指的是各国用来管理汇率的制度安排。在第9章里，我们假定外汇市场是决定汇率的主要机构，需求与供给的客观市场力量决定了任何两种货币的相对价值（即它们的汇率）。此外，我们解释了货币的供求受它们各自国家相对通货膨胀率和利率的影响。当外汇市场决定一种货币的相对价值时，我们说该国是遵循**浮动汇率**（floating exchange rate）制。世界四大主要交易货币——美元、欧元、日元和英镑——都相对于彼此自由浮动。所以，它们的汇率是由市场力量决定的，即便不是每分钟，也是每天都在相互波动。但是许多货币的汇率不是由市场力量自由决定的，采用的是其他制度安排。

世界上许多发展中国家都将它们的货币钉住美元或者欧元。**钉住汇率**（pegged exchange rate）意味着货币的价值相对于一种参考货币是固定的，例如对美元，然后这些货币与其他货币之间的汇率是由参考货币的汇率决定的。例如，直到2005年7月，中国一直将其货币钉住美元，而中国元与欧元之间的汇率是由美元对欧元的汇率决定的。

其他的国家虽然没有正式采用钉住汇率，但也试图把它们货币的价值保持在相对于一种重要参考货币（如美元）或者一揽子货币的范围内。这通常被称为**有控制的浮动汇率制**（dirty float）。它是一种浮动的体系，因为在理论上，货币的价值是由市场力量决定的，但它是受控制的浮动（与完全的浮动相对），因为如果一国的货币相对于一种重要参考货币贬值太快，该国中央银行会干预外汇市场以维持其货币的价值。

还有一些国家采取**固定汇率制**（fixed exchange rate），在这种体系里，一组货币的价值以共同认可的汇率彼此互相固定。在2000年欧元引入之前，欧盟的几个成员国在欧洲货币体系（EMS）内采取固定汇率。在第二次世界大战之后的25年时间里，世界主要工业国都参与了固

定汇率制。尽管这一体系在1973年瓦解，一些人仍认为世界应重新实行这一体系。

在本章我们还将解释国际货币体系是如何起作用的，并指出其对国际商务的含义。要了解国际货币体系如何起作用，我们必须回顾该体系的演变。我们将从讨论金本位制及其在20世纪30年代的解体开始。然后我们将讨论1944年举行的布雷顿森林会议，这次会议确立了第二次世界大战后国际货币体系的基本框架。布雷顿森林体系要求相对于美元的固定汇率。在这一固定汇率体系下，大多数货币的价值以美元的形式被长期固定下来，只有在某些特定的情形下才允许有变动。布雷顿森林会议也创建了两个在国际货币体系中起作用的主要国际机构——国际货币基金组织（IMF）和世界银行。IMF的任务是维护国际货币体系的秩序，世界银行的任务是推动发展。

今天，这两个机构在世界经济和国际货币体系中继续扮演着重要的角色。例如，在1997和1998年，IMF帮助了几个亚洲国家来应付其货币价值在始于1997年的亚洲金融危机中发生的急剧下跌。到2005年，IMF在59个国家有项目，这占了世界上发展中国家的大多数，并为这些国家提供了超过710亿美元的贷款。[1]不过，对IMF和世界银行的作用及其它们对许多发展中国家的政策是否恰当的争论越来越多，对世界银行的争论稍少一些。有一些著名的批评家声称：在有些情况下，IMF的政策可能使情况恶化，而不是好转。在20世纪90年代后期和21世纪早期该机构广泛插手发展中国家的经济，所以，对IMF作用的辩论有了新的紧迫性。故而，我们将深入地讨论这一话题。

固定汇率的布雷顿森林体系在1973年瓦解了，从那以后，世界以混合的体系运行，在这个体系中，有的货币被允许自由浮动，但有许多货币要么以某种方式受到政府的干预管理，要么与另一种货币挂钩。我们将解释布雷顿森林体系失败的原因以及现行体系的本质。我们还将讨论钉住汇率体系是如何起作用的。布雷顿森林体系瓦解之后差不多有三十年了，关于什么样的汇率体系对世界来说是最好的辩论还在继续。一些经济学家提出了一种允许主要货币相互间浮动的体系。还有一些人主张回到类似于布雷顿森林体系的固定汇率体系。这些辩论激烈而重要，我们将考查双方的论点。

最后，我们将讨论所有这些东西对国际商务的意义。我们将看到，政府所采取的汇率政策如何能对一个国家的商业活动前景起到重要作用。例如，如果政府的汇率政策导致货币贬值，该国的出口商就可能受益，因为他们的产品会在国外市场更有价格竞争力。相应地，进口商会由于其产品的价格增加而遭受损失。我们还将考查IMF所采用的政策如何能够影响一国的经济前景，因而在该国做生意会有什么样的成本和收益。

10.2 金本位制

金本位制最早源于使用金币作为交换媒介、记账单位以及价值贮存——这一行为可追溯到远古时候。当国际贸易数量有限时，对从其他国家购买的商品通常用黄金或白银来支付。但是，随着工业革命的苏醒所带来的国际贸易的扩大，就需要一种更为方便的为国际贸易提供资金的方式。在世界范围内运输大量的黄金和白银来支付国际贸易似乎不太现实。所采用的解决办法是用纸币来支付，因为政府同意以固定的比率按需要把纸币兑换成黄金。

10.2.1 金本位制的机制

遵循**金本位制**（gold standard）的国家将其货币钉住黄金并保证可兑换性。到1880年，大多数世界主要贸易国，包括英国、德国、日本和美国都已经采用了金本位制。设定一个共同的金本位制，任何货币在其他货币单位里的价值（汇率）都可以很容易地确定。

例如，在金本位制下，1美元被定义为与23.22格令的纯金等值。这样一来，从理论上，人

们可以要求美国政府把1美元兑换成23.22格令的黄金。因为1盎司黄金有480格令，那么1盎司黄金值20.67美元（480/23.22）。需要购买1盎司黄金的货币量被称为**黄金平价**（gold par value）。英国英镑被定义为等于113格令黄金。换句话说，1盎司黄金值4.25英镑（480/113）。从英镑和美元的黄金平价我们可以计算出把英镑兑换成美元的汇率是多少，亦即1英镑 = 4.87美元（即20.67美元/4.25英镑）。

10.2.2 金本位制的力量

据称金本位制的巨大好处是它包含让所有国家同时达到贸易余额均衡的强有力机制。[2]当一国居民从出口中获得的收入等于该国居民为进口支付给其他国家的金钱数（即其国际收支的经常账户处于平衡）时，就可以说这个国家是处于**贸易差额均衡**（balance-of-trade equilibrium）状态。假定世界上只有两个国家：日本和美国。设想日本处于贸易顺差，因为它出口到美国的要多于从美国进口的。日本的出口商被用美元支付，他们再将其在日本银行兑换成日元。日本银行把美元交给美国政府，并要求以黄金返回支付（这是将实际可能发生的情况简化了，但可以说明问题）。

在金本位制下，当日本有贸易顺差时，黄金就会从美国净流入日本。这些黄金的流动自动地减少了美国的货币供应，增加了日本的货币供应。正如我们在第9章所看到的，货币供应增长和价格通胀是联系在一起的。货币供应的增加会提升日本的价格，而美国货币供应的减少会推动美国的价格向下走。日本产品价格的提高会降低对这些产品的需求，而美国产品价格的下降会增加对这些产品的需求。因而日本会开始从美国购买更多的商品，美国从日本购买的会减少，这样持续一直到贸易差额的均衡为止。

这种调节机制似乎如此简单和富有吸引力，甚至今天，在金本位制最终瓦解近70年后，还有人相信世界应该回到金本位制。

10.2.3 两次世界大战时期：1918～1939年

金本位制从19世纪70年代直到1914年第一次世界大战爆发时被废除，这期间一直运转良好。在第一次世界大战期间，有些国家的政府是通过印刷钞票来筹集大量军费开支中的一部分。这导致了通货膨胀，到1918年战争结束时，各地的价格水平都提高了。美国在1919年回到金本位制，英国是在1925年，法国是在1928年。

英国通过以战前每盎司黄金等于4.25英镑的等值水平与黄金挂钩，不考虑1914～1925年间的实质上的通货膨胀。这种过高定价导致英国商品被挤出外国市场，使该国陷入更深的萧条。当英镑的外国持有者对英国维持其货币价值的承诺失去信心时，他们就开始把所持有的英镑兑换成黄金。英国政府看到，要满足对黄金的需求就会严重耗空自己的黄金储备，所以它在1931年停止了兑换。

美国依样画葫芦，在1933年放弃了金本位制，但在1934年又恢复了它，把黄金的美元价格从每盎司20.67美元提高到每盎司35美元。需要更多的美元来购买一盎司黄金，意味着美元的价值降低了。这等于是美元相对于其他货币贬值。贬值前英镑兑美元的汇率是1英镑=4.87美元，而贬值后是1英镑=8.24美元。通过降低美国出口商品的价格，提高进口商品的价格，美国政府试图通过提高产量来创造就业。但是，许多其他的国家也采取了类似的战略，在很快就出现的竞争性贬值的循环中，没有哪个国家是赢家。

最后的结果是对该体系残存的信心土崩瓦解。因为各国随意对货币贬值，人们不再能确定一种货币能购买多少黄金了。人们不再愿意持有另一国的货币，反而常常立即把货币换成黄金，以提防该国在于预期内使其货币贬值。这对各国的黄金储备都构成了压力，迫使它们延缓了黄金的可兑换性。到1939年第二次世界大战爆发时，金本位制消亡了。

10.3 布雷顿森林体系

在1944年第二次世界大战达到高潮时，来自44个国家的代表在新罕布什尔的布雷顿森林碰头，筹划新的国际货币体系。因为对金本位制的瓦解和20世纪30年代的大萧条还记忆犹新，这些政治家们决定建立一个能推动战后经济增长的持久的经济秩序。普遍的意见是希望有一个固定的汇率。此外，与会者希望避免20世纪30年代无意义的竞争性贬值，他们意识到：金本位制不能保证这一点。从前设立的金本位制的主要问题是没有一个能够阻止国家参与竞争性贬值的多国机构。

在布雷顿森林所达成的协议设立了两个多国机构：国际货币基金组织（IMF）和世界银行。IMF的任务是维护国际货币体系的秩序，而世界银行的任务是推动总的经济发展。布雷顿森林协议还要求建立由IMF监督的固定汇率体系。在这个协议之下，所有的国家要以黄金的形式固定其货币的价值，但不能要求将其货币兑换成黄金。只保留美元可兑换黄金——按每盎司35美元的价格。其他国家决定它们所想要的相对于美元的汇率，然后根据所选定的那种美元汇率计算出自己货币的黄金面值。所有与会国都同意通过按需要购买或售出货币（或黄金）尽力保持其货币的价值在面值的1%范围内。例如，如果外汇交易商卖出的一国货币比所需求的要多，该国政府就会干预外汇市场，买进其货币以图增加需求，保持其黄金面值。

布雷顿森林协议的另一方面是承诺不使用贬值作为竞争性贸易政策的武器。不过，如果一种货币弱得无法防守，可允许其不经IMF的正式批准最多贬值10%，更大的贬值须经IMF的批准。

10.3.1 国际货币基金组织的作用

IMF协议条款深受全球性的金融崩溃、竞争性贬值、贸易战争、高失业率、德国及其他地方的恶性通货膨胀以及在两次战争中间普遍的经济崩溃的影响。布雷顿森林协议的目的是试图通过规范性和灵活性相结合的手段避免重现那种混乱，IMF是这一协议的主要监护者。

1. 规范作用

固定汇率体系以两种方式起着规范作用。第一，维持固定汇率的需要抑制了竞争性的贬值并给世界贸易环境带来稳定性。第二，固定汇率体系规范了各国货币，因而减少了通货膨胀。例如，如果英国通过印刷英镑迅速增加其货币供应，想一想在固定汇率体系下会发生什么情况。就像在第9章里所解释的那样，货币供应的增加会导致通货膨胀。有了固定汇率，通货膨胀会使得英国的商品在国际市场上没有竞争力，而进口商品的价格在英国会变得具有吸引力，结果将会是扩大英国的贸易赤字，使进口多于出口。要在固定汇率体系下消除这种贸易不平衡，英国会被要求限制其货币供应的增长率以便使通货膨胀回到控制之下。所以，固定汇率被看做控制通货膨胀和使各国经济规范的一种机制。

2. 灵活性

虽然货币的规范是布雷顿森林协议的中心目标，但人们也意识到固定汇率的严格政策会太不灵活。它可能会像金本位制一样瓦解。在某些情况下，一个国家试图减少其货币供应及消除持续的国际收支逆差的努力可能会迫使该国陷入经济衰退，造成高失业率。布雷顿森林协议的设计师想要避免高失业率，所以他们将某种有限的灵活性注入到这个体系中。IMF协议条款中的两个主要特征加强了这一灵活性，这两个主要特征是IMF的借贷便利和可调节的平价制度。

当迅速的货币或财政政策紧缩会损害国内就业时，IMF随时准备借给成员国外币以使它们渡过短期的国际收支逆差。由IMF成员国捐赠的黄金和货币池为这些借贷提供了资金。持续的国际收支逆差会导致一国外汇储备的枯竭，迫使其货币贬值。通过向存在赤字的国家提供短期外币贷款，IMF的资金会帮助这些国家赢得降低通货膨胀率和减少国际收支赤字的时间。人们相信这样的贷款会减轻贬值的压力，使调整更有秩序，更少痛苦。

国家可以从IMF借贷一定数量的钱而不必遵守任何专门的协定。但是，一个国家从IMF基

金中支取大量的款项会被要求同意受到IMF对其宏观政策越来越严格的监督。IMF的大量借贷者必须接受由IMF制定的关于货币和财政政策方面的条件，这些条件通常包括IMF批准的有关国内货币增长、汇率政策、税收政策、政府支出等方面的目标。

可调节的平价体系允许一国的货币贬值超过10%，条件是IMF同意该国的国际收支状况处于“从根本上失调”。“从根本上失调”这个词不是IMF条款中所定义的，但它适用于在对其产品的需求上遭受长期的不利变动的国家。不贬值的话，在国内的价格水平降到足够恢复国际收支均衡以前，这样的国家就会遭受高失业率和连续的贸易赤字。人们相信：贬值会帮助避开在这种情况下痛苦的调节过程。

10.3.2 世界银行的作用

世界银行的正式名称是国际重建与开发银行（The International Bank for Reconstruction and Development, IBRD）。当布雷顿森林的与会者设立世界银行时，他们脑中首先想到的是需要重建被战争摧毁的欧洲经济。银行的最初任务是通过提供低息贷款为帮助筹建欧洲经济提供资金。结果，由于马歇尔计划，世界银行的这一作用并没有充分发挥出来，因为在马歇尔计划下，美国直接把钱借给欧洲国家帮助它们重建。所以银行把注意力转移到“发展”上，并开始把钱借给第三世界的欠发达国家。在20世纪50年代，银行主要关注的是公共部门的项目。发电站项目、道路建设以及其他交通运输投资非常受关注。在20世纪60年代期间，银行还开始大量借钱支持农业、教育、人口控制以及乡村发展。

世界银行在两种方案下借钱。在IBRD方案下，是通过在国际资本市场出售债券来筹款的。借贷者支付银行所称的市场利率是银行的资金成本加上费用边际。这种“市场”利率要低于商业银行的市场利率。在IBRD方案下，银行提供低息贷款给信用等级常常较差的有风险的客户。

第二种方案受到国际开发署（International Development Association，IDA）的监管，IDA是建立于1960年的世界银行的分部。IDA贷款的资金来源是诸如美国、日本、德国这样的富裕成员国的捐款。IDA的贷款只流向最贫穷的国家。借贷者有50年时间以年利率1%偿还贷款。

10.4 固定汇率体系的瓦解

在布雷顿森林所确立的固定汇率体系在20世纪60年代末期以前一直很有效，但之后就开始显示出力不从心的迹象。该体系最终于1973年瓦解。此后，我们一直是采用有管理的浮动体系。要了解固定汇率体系为什么会解体，我们必须了解美元在该体系中的特殊作用。作为可兑换成黄金的唯一货币，以及作为所有其他货币参考点的货币，美元在该体系中占据着中心位置。任何要美元贬值的压力都会对该体系造成巨大破坏，而这正好发生了。

大多数经济学家把固定汇率体系的瓦解追溯到美国1965～1968年间的一揽子宏观经济政策。[3]林登·约翰逊（Lyndon Johnson）总统为了为越战及他的福利计划融资，支持增加美国政府的支出，这项支出并不是通过增加税收而是增加货币供应来筹集的，这就导致了价格通胀从1966年的不足4%上升到1968年的接近9%。与此同时，政府支出的上升还刺激了经济。口袋里有了更多的钱，人们花得就更多了——尤其是花在进口品上面——美国的贸易平衡开始恶化。（感性的读者将注意到这与美国2002～2006年间的形势如出一辙，政府再次扩张支出为对外战争买单，并通过货币扩张为该项花费提供财政支持——从实质上来说，就是更多的政府借贷——这刺激了经济并导致进口激增。一些观察家担心美国货币供给的这种隐性扩张最终会导致美国通货膨胀率的加速。）

通货膨胀的上升和美国对外贸易状况的恶化引起了外汇市场推测美元会贬值。当1971年春天美国的贸易数据公布出来时，情况达到紧要关头。数据显示：自从1945年以来，美国第一次

进口超过了出口。这触发了外汇市场上的投机商大量购买德国马克，这些投机者猜测马克相对于美元会重新调整价值。就在1971年5月4日那一天，由于对马克的大量需求，德国中央银行联邦银行（Bundesbank）不得不购买了10亿美元以维持美元/德国马克的固定汇率。在5月5日上午，联邦银行在外汇市场开市的头一个小时里又购买了10亿美元！这时，联邦银行面对无法扭转的发展态势，允许其货币浮动了。

在决定让德国马克浮动的随后几个星期里，外汇市场开始越来越相信美元将不得不贬值。然而，使美元贬值并非易事。在布雷顿森林条款下，任何其他国家只要将其美元比率固定在一个新水平，就可改变其相对于所有货币的汇率。但是作为该体系的关键货币，美元只有在所有的国家同意相对于美元重新调整价格的情况下才能贬值。而许多国家不想这样，因为这会使它们的产品相对于美国产品显得更昂贵。

为了强行解决这一问题，1971年8月，尼克松总统宣布：美元不再可兑换黄金。他还宣布：新的10%的进口税继续有效且会持续到美国的贸易伙伴同意重新调整它们的货币相对于美元的价值。这使得它的贸易伙伴们回到了谈判桌上，并在1971年12月达成了一项协定：美元相对于外国货币贬值大约8%。然后，进口税才被取消。

然而，问题并没有解决。美国的国际收支状况在整个1972年继续恶化，而美国的货币供应继续以通胀的速度扩大。投机仍然在加剧，人们推测美元仍然定价过高，有必要第二次贬值。在这个预期之下，外汇交易商开始把美元兑换成德国马克及其他货币。在1972年2月份的大规模投机浪潮后，外汇市场关闭了，这一投机浪潮使欧洲中央银行在3月1日拿出了36亿美元以试图阻止它们的货币相对美元进一步升值。当外汇市场在3月19日重新开市时，日本及大多数欧洲国家的货币开始对美元浮动了——虽然许多发展中国家继续把它们的货币钉住美元，其中许多国家现在仍然如此。当时，转向浮动体系被看做对外汇市场难以控制的投机的暂时应对措施。但如今固定汇率的布雷顿森林体系瓦解30年了，暂时的解决办法看起来成了永久的。

布雷顿森林体系有一个致命的弱点：如果其关键货币——美元受到投机冲击，该体系就不起作用了。布雷顿森林体系只有在美国保持低通货膨胀率及美国没有陷入国际收支赤字时才能起作用。一旦这些情况发生，该体系就会走向崩溃。



另一个视角

美国放弃金本位制

当1971年尼克松让美国放弃金本位时，他的决定使美元成为了本位货币，其余货币将相对美元来计算其价值。美国的黄金储备在1945年时占全球黄金储备的80%，但自从1965年在查尔斯·D·戴高乐领导下的法国要求将法国的美元储备换成黄金以来，美国的黄金储备受到严重的压力。有许多中央银行提出了这种要求，而法国是其中的第一家。尼克松的决定确立了美元成为新浮动体系事实上的本位货币，这种状态一直持续到今天。

10.5 浮动汇率体系

在固定汇率体系瓦解之后的浮动汇率体系是在1976年1月形成的，当时国际货币基金组织的成员在牙买加开会，同意了今天所使用的国际货币体系的规则。

10.5.1 牙买加协定

牙买加会议修订了IMF协议条款以使其体现新的浮动汇率的存在。牙买加协定的主要内容包括以下3点：

(1) 浮动汇率被宣布是可接受的。IMF成员被允许进入外汇市场以平衡掉“不确定的”投

机性波动。

（2）取消黄金作为储备资产。IMF以当前市场价格把黄金储备还给其成员，将所获收入放入信托基金以帮助贫穷国家。允许IMF成员国以市场价格卖掉自己的黄金储备。

（3）IMF总的年配额——成员国捐赠给IMF的数额——增加到410亿美元（从那时起它们已经增加到3110亿美元，会员已经扩大到184个国家）。非石油输出国、欠发达国家可获得更多的IMF基金。

在牙买加协定之后，尽管汇率体系已全然不同，IMF继续起着帮助各国应付宏观经济和汇率问题的作用。

10.5.2 自1973年以来的汇率

自1973年3月以来，比起1945～1973年间，汇率的变动更加剧烈和不可预测。[4] 这种波动性的部分原因是对世界货币体系的一系列始料未及的冲击，这些冲击包括：

（1）1971年的石油危机，当时石油输出国组织（OPEC）将石油价格提高到原来的四倍。这种情况对美国通货膨胀率和贸易状况的不利影响导致了美元价值的进一步下降。

（2）随着1977～1978年美国通货膨胀率的上升，对美元的信心开始丧失。

（3）1979年的石油危机，当时OPEC再次大幅提高石油价格——这次翻了一番。

（4）1980～1985年间美元在美国的国际收支状况恶化的情况下出乎意料的上升。

（5）1985～1987年间，美元相对于日元和德国马克的迅速下跌以及在1993～1995年间相对于日元的下跌。

（6）1992年欧洲货币体系的部分崩溃。

（7）1997年亚洲的货币危机，当时包括韩国、印度尼西亚、马来西亚和泰国在内的几个亚洲国家的货币相对于美元的价值在几个月内损失50%～80%。

图10-1总结了1973～2005年间美元价值是如何相对于一个主要贸易货币指数波动的。（该指数在1973年3月被设定为100，是美元相对于国外广泛流通货币的外汇价值的一个加权平均指数）。图10-1中的一个有趣的现象是在1980～1985年间美元价值迅速升高，随后在1985～1988年间下跌。类似的还有发生在1995～2005年间的美元的涨跌，尽管这次涨跌不那么突出。我们将简要讨论美元在这些时期的涨跌，这可以告诉我们国际货币体系近些年来是如何运行的。[5]

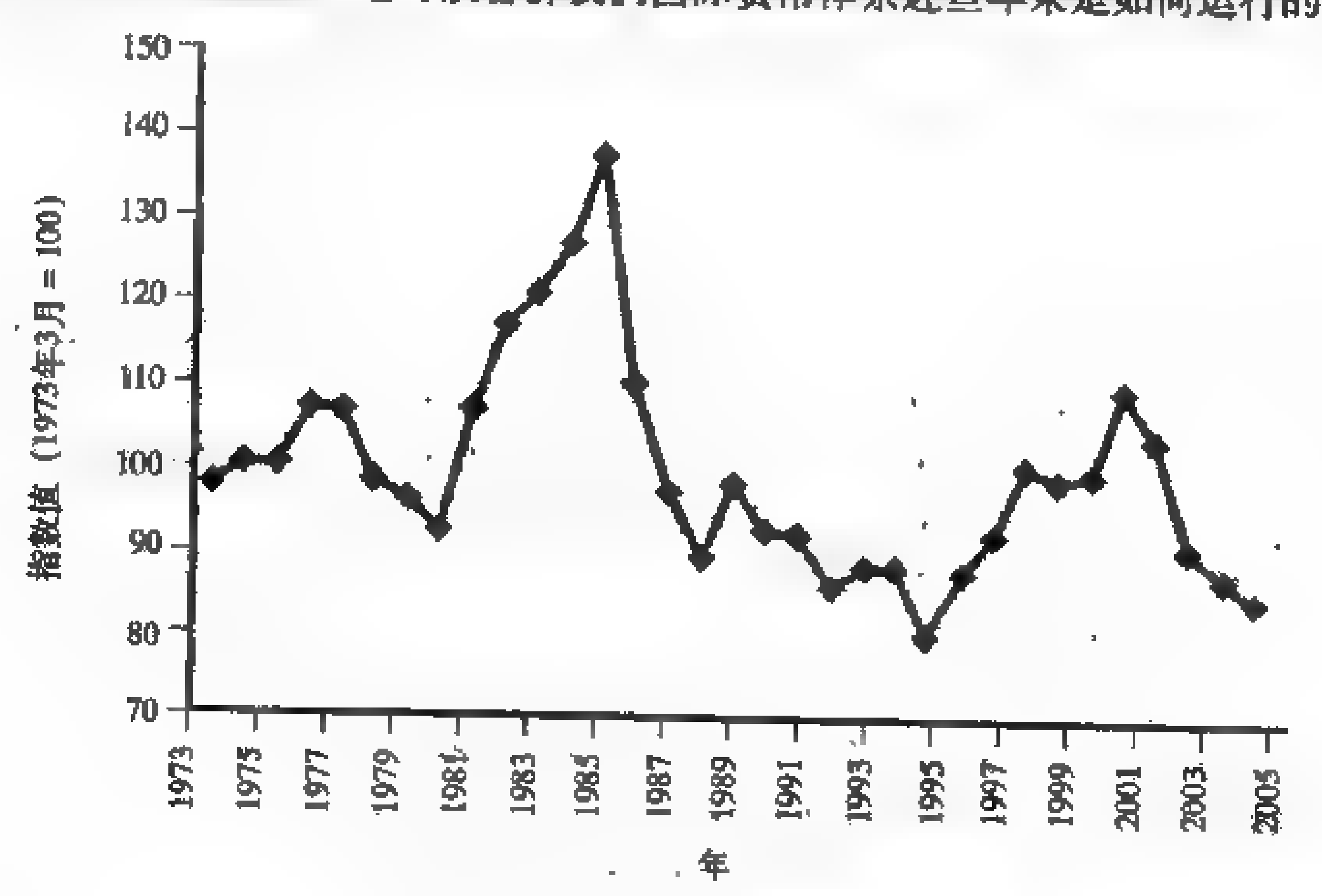


图10-1　主要货币1973～2005年的美元指数

资料来源：Constructed by the author from Federal Reserve Board statistics at *www.federalreserve.gov/releases/H10/summary.*

1980～1985年间，美元价值的上涨发生在美国出现巨大的且不断增长的贸易赤字时。当时美国的进口大幅超过了出口。按常理，由贸易赤字引发的外汇市场上美元供给的增加应该导致美元价值的下降，但正如图10-1所示，美元的价值却上升了，为什么？

许多有利因素克服了贸易赤字的不利影响，美国强劲的经济增长吸引了大量的资本流入，这些资本来自那些寻求资本资产高回报的外国投资者。较高的实际利率吸引着外国投资者来寻求金融资产的较高回报，同时，世界其余地方的政治风暴以及欧洲发达国家相对低的经济增长，有助于美国是一个投资的好地方的观点形成。这些资本的流入增加了外汇市场上对美元的需求，推动了美元相对于其他货币价值的上涨。

1985～1988年间美元价值的下跌是由政府干预和市场力量双重因素引起的。美元的升值将美国商品扫出外国市场，并使进口品变得相对便宜，造成令人沮丧的贸易形势。1985年，美国发布了超过1600亿美元的历史最高记录的贸易赤字，这导致了美国保护主义要求的抬头。1985年9月，被称为五国集团（英国、法国、日本、德国和美国）的财政部长和中央银行行长在纽约的广场饭店（Plaza Hotel）召开会议，达成了后来被称为广场协议（Plaza Accord）的协定。他们宣称大多数主要货币提高相对于美元的价值的行为将会是可取的，他们还保证会干预外汇市场，出售美元来鼓励这么做。美元在1985年的夏季已经开始疲软，这一宣布进一步加速了其下跌。

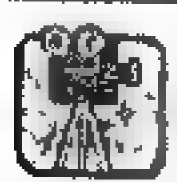
美元的下跌态势一直持续到1987年年初。五国集团的政府开始担心：美元可能跌得太多了。因此，1987年2月，五国集团的财政部长在巴黎开会，达成了一个新的协定，这个协定被称为卢浮宫协议（Louvre Accord）。他们同意汇率重新调整得差不多了，并承诺必要时会通过买进和卖出货币干预外汇市场来使汇率稳定在现在的水平。虽然美元在卢浮宫协定之后又继续下跌了几个月，但跌速放缓了，到1988年年初，下跌停止了。

除了在1991年海湾战争期间短暂的投机波动之外，美元在20世纪90年代的前五年里相对稳定。然而，在20世纪90年代后期，尽管美国仍然有明显的国际收支逆差，美元开始相对于包括后来发行的欧元在内的大多数主要货币升值。美元再一次升值的压力来自于外国投资商持续不断地投资于美国的金融资产（主要是股票和债券），资金的流入驱动了外汇市场上美元的升值。外来投资流入是由于人们相信美国的金融资产会提供一个满意的回报率。

但到2002年，外国人开始对美国的股票和债券失去兴趣，资金向美国流入的速度开始放缓。他们不再将从出口中赚到的美元再次投资于美国的金融资产，而是将其换成其他货币特别是欧元，并将其投资于非美元计价的资产。这样做的一个原因是美国连续增长的贸易赤字——在2005年已创下7670亿美元的纪录。尽管几十年来美国的贸易赤字一直在创造纪录，但这个赤字按国家的GDP百分比来衡量是最大的（2005年占GDP的7%）。

创纪录的赤字意味着更多的美元流出美国，进入到外国人手中，那些外国人不再倾向于为了维持美元的稳定而以一个必要的速率将这些美元再投资于美国。外国人越来越不愿意投资于美国是因为这几个因素：第一，2001～2002年间美国的经济活动开始放缓，以及后来的缓慢复苏，都使得美国资产的吸引力不再。第二，2001年后美国政府的预算赤字迅速扩大，2005年达到创纪录的3180亿美元。这导致了最终会由扩张的货币政策为预算赤字买单，从而会导致更高的价格通胀的恐慌。因为通胀会降低美元的价值，外国人决定通过在其投资组合中持有较少的美元资产这一方式来降低这一风险。第三，从2003年起，美国官方政府开始“唱空”美元价值，部分原因是管理者相信：更便宜的美元会增加出口、减少进口，这样可以改善美国的国际收支状况。[6] 外国人将其视为美国政府不会干预外汇市场以托起美元价值的信号，这使他们更不愿意将出口销售赚来的美元再投资于美国的金融资产。作为这些因素的结果，对美元的需求减弱了，外汇市场上美元的价值下滑，在2004年的12月份其指数下滑到80.19，是1973年该指数开始以来的最低值。尽管美元在2005年变强了一点儿，许多评论员都相信在未来几年美元会继续贬值。

由此我们看到，在最近的历史上，美元的价值既由市场的力量又由政府的干预决定。在浮动汇率体系下，市场力量产生了波动的美元汇率。政府有时会通过干预市场——购买和售出美元——来做出响应，试图限制市场的波动性，来修正它们所认为的美元高估（1985年）或潜在低估（1987年）。除了直接干预外，美元价值还经常受到美国官方表态的影响。例如，如果美国官方没有公开宣布不会采取任何行动来阻止美元下跌的话，美元未必有像2004年那样的下跌。矛盾的是，一个不干预的信号也会影响市场。政府频繁干预外汇市场解释了为什么现在的体系常常被称为**有管制的浮动汇率制**（managed-float system）或**有控制的浮动汇率制**（dirty float system）。



另一个视角

浮动的美元与OPEC

在20世纪70年代早期，美国与OPEC之间达成的一项协定使美元成为石油贸易货币。OPEC以美元销售石油的约定是由美国和沙特阿拉伯首先秘密制定的，然后是美国与其余OPEC国家约定。众所周知，石油美元的影响是巨大的。石油美元使石油生产国有可能将其美元盈余再投资于美国。事实上，OPEC的美元盈余有助于缓解美国的贸易赤字。伊拉克、伊朗和委内瑞拉开始发起一项协议，推动石油贸易转向欧元，但到目前为止，OPEC一直接受美元。（皮特·戴尔·斯考特的《毒品、石油与战争：美国在阿富汗、哥伦比亚和印度支那》，兰海姆，海事处：罗曼&利特弗尔德，2003，第41～42页）

10.6 固定汇率与浮动汇率

布雷顿森林体系的瓦解并没有终止关于固定与浮动汇率体系的相对长处的争论。近年来，对浮动汇率体系的失望引起了关于固定汇率优点的新的争论。本节中我们将回顾支持固定和支持浮动汇率体系的论点。[7] 在讨论为什么许多评论者对在浮动汇率下的体验感到失望，希望回到固定汇率之前，我们将讨论浮动汇率的情况。

10.6.1 赞成浮动汇率的理由

支持浮动汇率的理由有两个主要方面，货币政策的自主权和自动贸易平衡调节。

1. 货币政策自主权

人们争论说：在固定汇率体系下，一个国家会认为，自己在需要时适当扩大或收缩其货币供应的能力被需要维持汇率平价原则所限制。货币扩大会导致通货膨胀，这会对固定汇率施加向下的压力（如PPP理论所预测的，见第9章）。类似地，货币紧缩要求高利率（减少对货币的需求）。较高的利率导致国外的货币流入国内，这对固定汇率施加了向上的压力。因而要维持固定汇率平价，各国就得限制它们使用货币政策扩大或紧缩经济的能力。

支持浮动汇率体系的观点认为，取消维持汇率平价原则的义务，可恢复政府对货币的控制。如果一个政府面临着失业问题，想要通过增加货币供应来刺激国内需求、减少失业，它就可以这么做而不用考虑需要维持其汇率。不过，货币扩充可能导致通货膨胀，这会引起该国货币的贬值。如果PPP理论是正确的，随之在外汇市场上的货币贬值应该会抵消通货膨胀的影响。虽然在浮动汇率体系下，国内通货膨胀会影响汇率，但因为汇率的降低，它对该国企业的国际成本竞争力应该没有影响。国内成本的上升应该会被外汇市场该国货币价值的下跌所抵消。类似地，一国政府可以用货币政策来紧缩经济而不用担心需要维持平价原则。

2. 贸易平衡的调节

在布雷顿森林体系下，如果一个国家在其贸易状况上形成长期赤字（进口多于出口），且

无法用国内政策来消除，这就要求IMF同意其货币贬值。批评这种体系的人认为：调节机制在浮动汇率体系下会运作得更顺利。他们争论说：如果一个国家出现贸易赤字，该国货币在外汇市场的供求不平衡（供应超过需求）将会导致其汇率的下跌。通过使出口更便宜、进口更贵，汇率贬值最终会消除贸易赤字。

10.6.2 赞成固定汇率的理由

支持固定汇率的理由集中在货币秩序、投机、不确定性以及在贸易平衡与汇率之间缺乏联系的论点上。

1. 货币秩序

当我们谈到布雷顿森林体系时，我们已经讨论过固定汇率体系中固有的货币秩序的本质。需要维持固定汇率平价原则保证了政府不以引起通货膨胀的速度扩大货币供应。虽然主张浮动汇率体系的人争论说应该允许每一个国家选择自己的通货膨胀率（货币自主权论点），但主张固定汇率的人却认为政府太过频繁地屈从于政治压力，太快扩大货币供应，会引起无法接受的高通货膨胀。固定汇率体系则可以保证这不会发生。

2. 投机

批评浮动汇率制的人还争论说：投机会导致汇率的波动。他们提到了美元在20世纪80年代的快速涨跌，他们声称这与可比通货膨胀率和美国的贸易赤字没有任何关系，但却和投机很有关系。他们争论说：如果外汇交易商意识到一种货币会贬值，他们往往在预计未来会贬值时卖掉该种货币，而不管该货币更长期的前景。由于更多的交易商搭顺风车，贬值的预期就成了现实。这种造成不稳定的投机往往加剧汇率长期价值的波动。它会通过扭曲出口和进口价格来毁坏一个国家的经济。因而，支持固定汇率体系的人争论说：固定汇率体系会限制投机造成的不稳定影响的作用。

3. 不确定性

投机还增加了围绕未来货币动向的不确定性，这是浮动汇率体系的特点。在后布雷顿森林时期，汇率变动的不可预测性使得企业规划变得困难，它为进行出口、进口和外国投资活动增加了风险。在不稳定的汇率下，国际企业不知道如何对变化做出应对——他们常常不采取行动。就算这个月美元下跌了6%，他们也没必要改变出口、进口或外国投资的计划，因为下个月美元又可能上涨6%。按照那些批评者的观点，这种不确定性妨碍了国际贸易与投资的发展。他们争论说：一个固定汇率，通过消除这种不确定性，推动了国际贸易和投资的发展。支持浮动汇率的人回答说：远期汇市在防御与汇率波动有关的风险方面做得不错（见第9章），因此，不确定性对国际贸易和投资发展的不利影响被高估了。

4. 贸易平衡的调节

那些赞成浮动汇率的人认为：浮动汇率帮助调节贸易不平衡。批评者质询汇率与贸易平衡之间关系的密切性。他们声称：贸易赤字是由一个国家储蓄和投资之间的差额所决定的，而不是由其货币的外部价值所决定。[8] 他们还争论说：货币贬值会导致通货膨胀（由于相应的进口价格的增长）。这种通货膨胀会抹掉来自货币贬值而在成本竞争力方面的任何表面收益。换句话说，降低汇率不会如支持浮动汇率的人所声称的刺激出口和减少进口，它只会刺激价格通货膨胀。为了支持这一论点，那些赞成固定汇率的人指出：1985－1988年间，美元价值下跌40%似乎并没有消除美国的贸易赤字。作为回击，支持浮动汇率的人争论说：1985～1992年间，美国的贸易赤字从超过1600亿美元下降到大约700亿美元，他们把这部分成果归功于美元价值的下跌。

10.6.3 谁是正确的

在赞成固定汇率体系和赞成浮动汇率体系的那些人的激烈争论中，哪一方是正确的？经济

学家在这一问题上不能达成一致。在国际贸易和投资舞台上扮演重要角色的商家，对这场争论的解决有很大的决定权。国际商务运行是在固定体系下比较好，还是在浮动汇率体系下更好？证据并不明确。

不过，我们的确知道：以布雷顿森林体系为模式的固定汇率体系将不再管用。投机最终摧毁了该体系，固定汇率的支持者声称投机这一现象是同浮动汇率联系在一起的！不过，另一种固定汇率体系可能会更为持久，并可能有助于稳定，从而促进国际贸易和投资更快地发展。在下一节，我们将考查这样一个体系的潜在模式和这类体系的问题。

10.7 实践中的汇率体系

世界各国的政府采用许多不同的汇率政策。这些政策从汇率由市场力量决定的纯粹的“自由浮动”到具有某些1973年之前布雷顿森林体系的固定汇率特征的钉住制不等。图10-2总结了2005年IMF各成员国所采用的汇率政策。大约19%的IMF成员国允许自己的货币自由浮动。另有26%仅以有限的方式干预（所谓有管制的浮动）。有大约22%的IMF成员国现在还没有自己独立的法定货币，这其中包括已采用欧元的12欧盟成员国——它们实际上是放弃了自己的货币，另外的是主要位于非洲和加勒比海的29个较小的国家，它们没有本国货币，在本国境内采用外国货币，通常是把美元或欧元作为法定货币。其余的国家采用更不灵活的体系，包括固定钉住制（22%），在这样的体系下，它们将其货币钉住其他国家的货币，如美元或欧元或一揽子货币。还有些国家采用稍微灵活一些的体系，在这种体系下，允许其汇率在一个目标区域内相对于其他货币浮动（可调节的钉住制）。本节我们将更密切关注依赖货币挂钩或目标区域的汇率制的机制和含义。

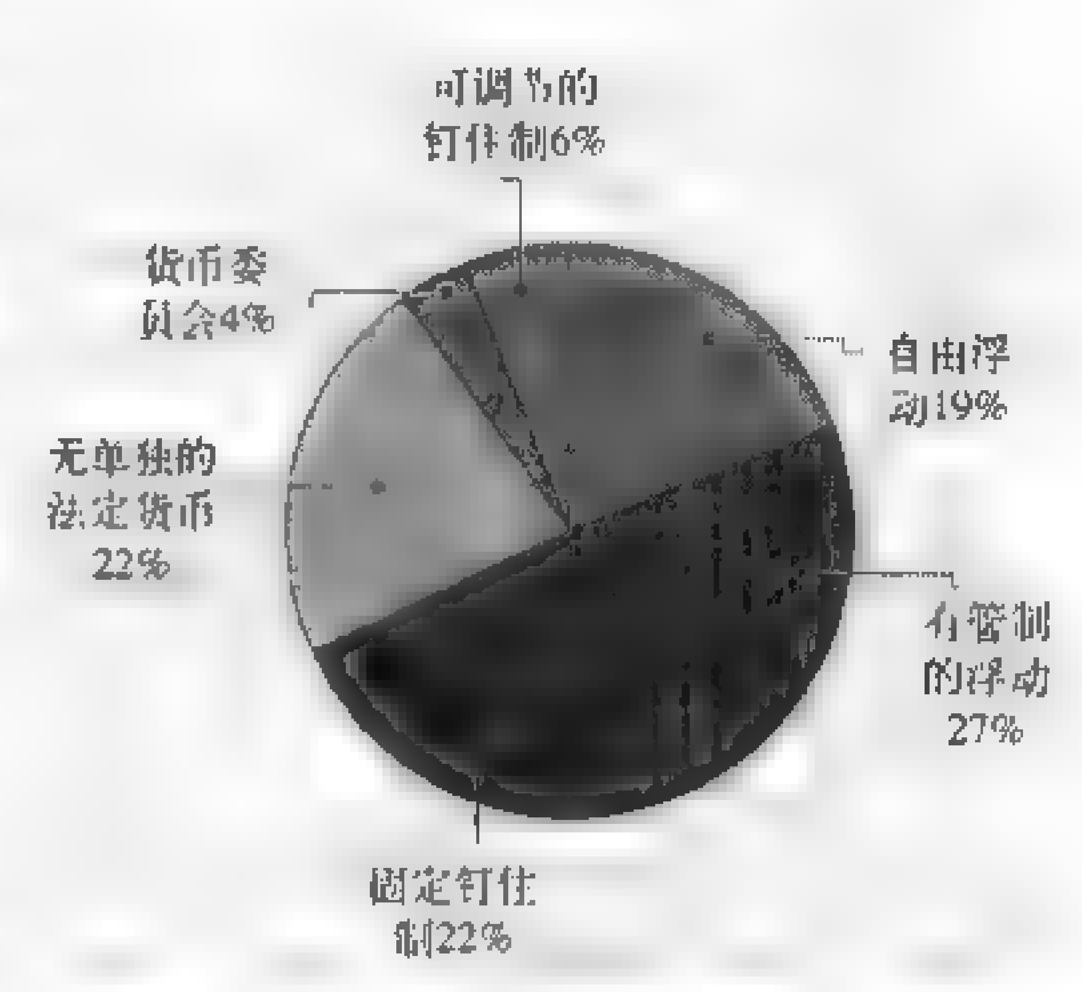


图10-2 IMF成员国2005年的汇率政策

10.7.1 钉住汇率

在钉住汇率制度下，一个国家会将其货币的价值钉住一种主要货币的价值，比如美元，这样，如果美元升值，则其货币也升值。钉住汇率制在世界上许多较小国家很普遍。如同完全固定汇率体系，据称钉住汇率体系的巨大好处是它能保证一个国家的货币秩序，并带来较低的通货膨胀。例如，如果伯利兹将其伯利兹元的价值钉住美元的价值，这样1美元＝1.97伯利兹元（2006年的标定点），那么伯利兹政府就必须确保伯利兹的通货膨胀率与美国的类似。如果伯利兹的通货膨胀率高过了美国的通货膨胀率，这就会给伯利兹元施加贬值的压力（即改变钉住制）。要保持钉住制，伯利兹政府必须要减低通货膨胀。当然，就钉住汇率制给一个国家带来货币秩序来说，被选定作为货币标定点的国家也必须有正确可靠的货币政策。

有证据表明采用钉住汇率制可以减轻一个国家的通货膨胀压力。IMF的最近的一项研究总结说：采用钉住汇率制的国家平均年通货膨胀率为8%，与之相比；采用中间体系的通货膨胀率是14%，而采用浮动体系的是16%。[9]不过，许多国家采用的是名义上的钉住制，会让其货币贬值，而非实行严格的货币政策。较小的国家也很难保持钉住另一种货币，如果资金流出该国，且外汇交易商对其货币进行投机的话。当1997年不利的资本流出和货币投机结合在一起迫使几

个亚洲国家，包括泰国和马来西亚，放弃钉住美元，让其货币自由浮动时，就发生了类似的情况。如果泰国和马来西亚把在20世纪90年代出现的许多经济问题，包括过度的私营部门的债务积累和经常账户贸易赤字问题早就处理好的话，它们就不至于陷入这种地步。

10.7.2 货币委员会

中国香港地区在1997年亚洲货币危机中的经历为如何管理钉住汇率制方面的争论添加上了新的特点。在1997年年末，当亚洲的其他货币接近崩溃时，港币虽然也受到了几次联合投机的攻击，但仍将其货币相对于美元的价值维持在大约15港币=7.8美元的范围内。中国香港的货币委员会由于这一成功而受到称赞。一个国家或地区引入货币委员会（currency board），意味着该国或该地区承诺在需要时以固定汇率将其货币兑换成另一种货币。为使这一承诺可信，货币委员会应持有足够的外汇储备，至少相当于用固定汇率能兑换100%所发行的当地货币。中国香港地区所使用的体系意味着其货币必须受到美元以特定汇率的完全支持。这仍然不是真正的固定汇率体系，因为美元、并延展至港币，可相对于其他货币自由浮动，但它有着某些固定汇率体系的特征。

在这种安排之下，只有当有外汇储备支持时，货币委员会才可以发行额外的当地纸币和硬币。这限制了政府印刷货币的能力，因而产生了通货膨胀压力。在严格的货币委员会体制下，利率自动调整。如果投资者想把国内货币兑换成比如美元，境内货币供应就会收缩。这会导致利率上升，直到又变得对投资者持有本地货币有吸引力。在香港的情况中，当1997年年末投资者把港币兑换成美元时，三个月期的储蓄利率爬升到20%。不过港币仍继续钉住美元，利率又降了下来。

从1983年设立以来，中国香港地区的货币委员会经受住了几次风暴，包括最近的那次。这一成功似乎在说服发展中世界的其他国家或地区也考虑类似的体系。阿根廷在1991年引入货币委员会（但在2002年放弃），保加利亚、爱沙尼亚、立陶宛最近几年也都这么做了（7个IMF成员国在2005年有了货币委员会）。尽管对这一方法的兴趣越来越浓，但是，批评者还是迅速指出：货币委员会也有其弊端。[10] 如果本地的通货膨胀率比其货币所钉住的国家的通货膨胀率要高，有货币委员会的国家的货币可能变得没有竞争力和价值高估。而且在货币委员会体制下，政府缺失了制定利率的能力。例如，中国香港地区的利率实际上是由美国联邦储备委员会所确定的。另外，阿根廷2001年的经济崩溃以及随后决定放弃货币委员会体制，挫伤了对这种管理汇率的机制的大部分积极性。

10.8 国际货币基金组织对危机的管理

很多观察家最初相信布雷顿森林体系于1973年的瓦解会削弱IMF的作用。IMF最初的功能是提供一个货币的蓄水池，其成员国可从中进行短期借贷以调节它们的国际收支状况并维持其汇率。一些人相信在浮动汇率制度下短期借贷的需要将会大大减少。贸易赤字可能会导致一个国家汇率的下跌，这会帮助减少进口，刺激出口。短期的IMF调节性贷款将不再有人要。与此相应的是在1973年之后，大多数工业国家倾向于让外汇市场决定汇率以响应供求。自20世纪70年代中期英国和意大利借过钱以来，再没有一个主要工业国从IMF借过资金。此外，自从20世纪70年代初以来，全球资本市场的迅速发展使得像英国和美国这样的发达国家可以通过私人借贷来筹措所缺资金，而不是依赖IMF的资金。尽管有这些发展，IMF的活动在过去的30年中仍然扩大了。到2006年，IMF有189个成员国，其中59个成员国有适当的IMF项目。1997年，该机构实施了其最大的一揽子救助计划，拿出超过1100亿美元的短期贷款给三个遇到麻烦的亚洲国家：韩国、印度尼西亚和泰国。接下来IMF另一揽子救助的是土耳其、

俄罗斯、阿根廷和巴西。



另一个视角

IMF：真那么独立吗？

IMF于1944年产生于布雷顿森林，也就是1945年联合国成立前不久。当联合国组建时，IMF就和它有了关系。这一关系保持了IMF的独立性，这在当时是有道理的，因为需要对货币管理有独立控制权。今天，这种独立性成了其受批评的根源。不过，从技术上来说，IMF通过管理委员会向其189个成员国通报情况。美国财务部长约翰·W.·斯诺（John W. Snow）是委员会里的美国委员，美国联邦储备委员会主席本·伯南克（Ben Bernanke）是候补委员。他们控制着管理委员会的美国选票，比例是17.08%。

在布雷顿森林体系之后的时期，当周期性的金融危机冲击许多国家的经济，尤其是发展中国家的经济时，IMF的活动扩大了。IMF不断把钱借给那些正在经历金融危机的国家，作为交换，它要求这些国家的政府制定一些宏观政策。IMF的批评者声称：这些政策并不总像IMF可能希望的那样有利，在某些情况下，可能会使事情变得更糟。随着IMF最近向几个亚洲经济体贷款的增加，批评开始升级，关于IMF的适当作用的争论正热火朝天。在本节中，我们将讨论IMF在过去的25年中不得不应付的一些主要挑战，并回顾不断进行的关于IMF作用的辩论。

10.8.1 后布雷顿森林体系时期的金融危机

在过去的30年里，有若干大的金融危机，其中有许多需要IMF的干预。当对一种货币的兑换值的投机性冲击导致该货币价值的急剧下跌，或迫使当局耗费大量的国际货币储备并急剧提高利率以守住现行的汇率时，就会出现**货币危机**（currency crisis）。这正是2002年发生在巴西的情况，当时IMF介入以帮助稳定巴西货币在外汇市场上的价值。**银行业危机**（banking crisis）指的是这样的情形：对银行体系的信心丧失导致了对银行的挤兑，个人和企业争相从银行提取存款。当一个国家不能履行其外债偿还义务，无论是私人部分的还是政府的债务时，就会发生**外债危机**（foreign debt crisis）。

这些危机往往有共同的潜在宏观经济因素：较高的相对价格通胀率、不断增大的经常账户赤字、国内借贷的过度扩张以及资产价格的通货膨胀（如股票价格和财产价格的急剧上涨）。[11]有时候，货币、银行和债务危机可能同时出现，就像1997年的亚洲金融危机和2000～2002年的阿根廷危机。

为了评估金融危机发生的频率，IMF最近考察了53个国家1975～1997年间的宏观经济行为（其中22个是发达国家，31个是发展中国家）。[12]IMF发现：这期间出现过158次货币危机，其中一国的货币贬值超过25%的有55次；还出现过54次银行业危机。IMF的数据显示：发展中国家经历货币和银行业危机的几率要比发达国家多两倍多。因此，这就毫不奇怪了，为什么IMF的大多数贷款活动自20世纪70年代中期以来一直是针对发展中国家的。

对IMF来说，自20世纪90年代初以来，两次主要危机有着特别的意义：1995年的墨西哥货币危机和1997年的亚洲金融危机。这两次危机都是由过度的对外借贷、薄弱的或调节不善的银行体系以及高通货膨胀率所引起的。这些因素共同作用触发债务和货币危机同时发生。抑制所产生的危机需要IMF参与。下面我们将讨论这两次危机。

10.8.2 1995年墨西哥货币危机

自20世纪80年代初期国际货币基金组织以帮助墨西哥摆脱1982年的金融危机为条件，把钱借给墨西哥政府以来，墨西哥比索一直钉住美元。在IMF的斡旋安排下，比索被允许可在相对

于美元的±3%的幅度内买卖。这一幅度还被允许每天向下"爬"，允许比索每年相对于美元贬值4%左右。IMF相信：需要维持汇率在一个相当窄的贸易幅度会迫使墨西哥政府采取严格的金融政策来限制货币供应的增长并控制通货膨胀。

直到20世纪90年代初，IMF的政策似乎一直很有效。但是，这一政策在1994年开始显露出疲态来。自20世纪80年代中期以来，墨西哥的产品价格比美国的价格上升45%，但在汇率上却没有相应的调整。到1994年年末，墨西哥还有170亿美元的贸易赤字，占到该国国内生产总值的6%，而且国内公共和私人债务还在令人不安地迅速膨胀。尽管有这些压力，墨西哥政府官员仍公开宣称他们会通过采用适当的货币政策和通过在必要时干预货币市场来支持比索以大约1美元=3.5比索的汇率钉住美元。受到这些公开言论的鼓舞，1990～1994年间，640亿美元的国外投资涌入墨西哥，公司和资金管理人试图利用墨西哥的迅速发展获取经济利益。

然而，许多货币交易商推断出比索将不得不贬值，他们开始在外汇市场上倾销比索。政府试图通过买进比索卖出美元来守住防线，但很快发现它缺乏所需要的外汇储备来阻止这股投机浪潮（墨西哥的外汇储备从1994年年初的60亿美元下降到年底的35亿美元）。1994年12月中旬，墨西哥政府突然宣布货币贬值。立刻，随着外国投资者摆脱以比索为主的金融资产，许多在头一年流入墨西哥股票和债券市场的短期投资货币调转了方向。这加剧了卖出比索的趋势，造成比索的价值迅速下跌40%。

IMF再一次介入，这次是同美国政府和国际清算银行一起介入。这三个机构共同承诺拿出将近500亿美元帮助墨西哥稳定比索及偿还预定1995年到期的470亿美元的公共和私人债务。在这一数额中，有200亿美元来自美国政府，还有180亿美元来自IMF（这使墨西哥成为IMF到那时为止最大的接受者）。没有这一揽子援助计划，墨西哥就可能无法履行其债务义务，比索会陷入自由下落。如在这种情况下通常会做的那样，IMF坚持要求实施严格的货币政策和进一步地削减公共开支，这些都促使该国进一步陷入衰退。不过，衰退的时间相当短，到1997年，该国又步入了发展的轨道，减少了债务，提前偿还了从美国政府借的200亿美元。[13]

10.8.3 亚洲危机

1997年秋季横扫东南亚的金融危机是IMF必须应付的迄今最大的挑战。要控制住危机需要IMF提供贷款以帮助印度尼西亚、泰国和韩国摇摇欲坠的经济进而稳定其货币。此外，虽然没有要求IMF的贷款，日本、马来西亚、新加坡和菲律宾的经济也受到危机的沉重打击。

这场危机的种子是在前一个10年期间当这些国家经历前所未有的经济增长时播下的。虽然这些国家各自曾经并且现在仍然有着巨大的区别，但它们也有着一些共同之处。长期以来，出口一直是这些国家经济增长的动力。1990～1996年间，马来西亚的出口值每年增加18%，泰国的出口每年增长16%，新加坡每年15%，韩国和印度尼西亚每年12%。[14]

这些出口的性质近年来也从诸如纺织品类的基本原料和产品转到复杂和日益尖端的高技术产品，如汽车、半导体和民用电子产品。

1. 投资的迅速发展

由出口导向的发展所创造的财富刺激了商用和住宅地产、工业资产及基础建设投资的发展。像在中国香港地区、曼谷的商用和住宅地产价值的飞涨。这使亚洲的建筑业出现了前所未有的繁荣景象。来自银行的沉重借贷为许多这样的建筑工程融资。而对于工业资产，亚洲出口商的成功鼓舞了它们在工业生产能力上进行更大胆的投资。韩国巨大的多种经营联合集团（即财阀）是个最清楚不过的例子，许多这样的企业都雄心勃勃地要在全球汽车和半导体行业确立主要地位。

在大多数东南亚经济中，投资繁荣的背后有一个附加因素——政府。在很多情形中，政府发起了大规模的基础建设计划。例如，在马来西亚，一个耗资200亿林吉特的新政府行政中心在普特拉贾亚（Putrajaya）兴建（按1997年7月之前的汇率折合约80亿美元），政府还拿出钱开

发一个大型高科技通信走廊和兴建大型的巴贡水坝（Bakun dam）（该水坝耗资136亿林吉特，是该国造价最贵的发电厂）。[15] 在整个地区，政府还鼓励私人企业投资某些部门的经济以同“国家目标”和“工业化战略”保持一致。在韩国，政府早就在私人投资方面起着积极主动的作用，金泳三总统敦促财阀（chaebol）投资新的工厂作为刺激经济增长的方式。韩国在1994～1995年经历了投资导向的经济繁荣，但也付出了代价。一直依赖沉重借贷的财阀集聚了大量债务，平均起来，相当于其抵押资产净值的4倍。[16]

在印度尼西亚，苏哈托总统支持投资于一个企业网。据估计这个企业网有300多家企业，都是由其家人和朋友拥有，被称为“密友资本主义”体系。这些企业中的许多都被总统授予了赚钱的垄断权。例如，1995年，苏哈托宣布他已经决定造国产汽车，由他的一个儿子胡托默·曼达拉·普特拉（Hutomo Mandala Putra）所拥有的公司与韩国的起亚汽车公司合作制造。为了支持这一投资，一个由印度尼西亚银行组成的财团被政府“命令”提供了差不多7亿美元作为公司的启动贷款。[17]

到20世纪90年代中期，东南亚处于前所未有的投资繁荣中，许多的投资都是借来的资金。1990～1995年间，印度尼西亚的总国内投资年均增长16.3%，马来西亚增长16%，泰国15.3%，韩国7.2%。相比之下，同一时期美国的投资年增长4.1%，而所有高收入国家的是0.8%。[18] 投资的速度在1996年更快了。例如，马来西亚1996年的投资支出惊人地占到当年GDP的43%。[19]

2. 过剩能力

随着20世纪90年代投资量的激增（常常是投资于政府遗产），许多这些投资的质量显著下降了。投资常常基于对未来需求的不现实的计划。其结果是大量过剩能力。韩国财阀在半导体工厂的投资在1994和1995年飞涨，当时全球暂时性的DRAM短缺导致这一产品的价格急升。然而，就在韩国新的DRAM厂投产时，供求短缺在1996年消失了，过剩的能力开始显露出来。其结果可想而知：DRAM的价格暴跌，韩国DRAM制造商的收入下降了90%，这意味着他们按期偿还借来建设过剩生产能力的债务碰到麻烦了。[20]

在另一个例子中，泰国的建筑繁荣导致了住宅和商用地产的过剩能力。到1997年年初，估计在曼谷有365 000套公寓单元空置。还有100 000个单元计划在1997年竣工，泰国地产市场多年的过量需求已经被过量供应所取代。按照一种估计，1997年之前曼谷建筑业的繁荣产生的过剩资源，足够满足五年的住宅和商业需求。[21]

3. 债务炸弹

1997年年初，韩国半导体行业和曼谷地产市场所发生的现象蔓延到这个地区的其他地方了。在工业资产和地产方面的巨额投资产生了过剩能力，造成了价格暴跌，让进行这些投资的公司被很难偿还的巨大的债务压得透不过气来。

更为糟糕的是：许多借贷款都是美元，而不是当地货币。最早这似乎是一种聪明之举。在整个这一地区，当地的货币都是钉住美元；美元借贷的利息通常要低于国内货币借贷的利率。因而，从经济上来说，如果可能的话，用美元借贷是合适的。然而，如果当地政府不能维持美元标定点，其货币开始对美元贬值，那么当用本地货币来度量时，就会增加本地公司将要偿还的债务负担的规模。货币贬值会提高借贷成本，还会导致公司不能履行债务义务。

4. 扩大进口

最后一个复杂的因素是：到20世纪90年代中期，虽然整个地区的出口仍在扩大，进口也同样如此。在基础建设、工业生产能力及商业地产方面的投资以前所未有的速度吸纳国外产品。为建基础设施、工厂和办公大楼，东南亚国家大量从美国、欧洲和日本购买资产设备和原材料。许多东南亚国家眼看它们的国际收支经常账户在20世纪90年代中期转为严重赤字。到1995年，印度尼西亚的经常账户赤字已相当于其GDP的3.5%，马来西亚的是5.9%，泰国8.1%。[22] 这样的赤字开始越积越多，这些国家的政府也越来越难于保持其货币钉住美元。如果不能守住标定点，

以美元计值的债务按当地货币的价值就会增加，从而引起对大量债务不履行清偿的担忧。这为潜在的迅速的经济崩溃埋下了伏笔。

5. 危机

亚洲的崩溃开始于1997年中期的泰国，当时已经很清楚泰国的几个重要的金融机构已经濒于违约的边沿。这些机构从国际银行低息借来美元，以较高利息将泰铢借给本地地产开发商。然而由于投机性的过度建设，这些开发商卖不掉他们的商用和住宅房产，使得他们无法对泰国金融机构履行债务。接下来，泰国金融机构似乎越来越有可能拖欠国际银行以美元计值的债务。感到危机要开始了，外国投资者开始逃离泰国的股票市场，卖出头寸并把它们兑换成美元。对美元需求的增加和对泰铢供应的增加推动美元兑泰铢的汇率向下，同时股票市场暴跌。

看到这种发展趋势，外汇交易商和对冲基金开始对泰铢进行投机，卖空泰铢。在前13年里，泰铢一直以1美元 = 25泰铢左右的汇率钉住美元。泰国政府试图守住这一标定点，但结果只是不断耗空自己的外汇储备。1997年7月2日，泰国政府放弃了防守，宣布将允许泰铢对美元自由浮动。泰铢开始下滑，到1998年1月，汇率降到1美元 = 55泰铢。随着泰铢的下跌，泰国债务炸弹引爆了。泰铢对美元价值55%的下跌使得泰国的金融机构和企业所要偿还的以美元计值的债务按泰铢计算翻了一番。这增加了公司破产的可能性，并进一步推动屡受冲击的泰国股市向下走。泰国集合股市指数（Thailand Set Stock Market Index）最终从1997年1月的787点跌到当年12月的337点，比1996年45%的下跌幅度还大。

7月28日，泰国政府请求国际货币基金组织出面。随着外汇储备的耗空，泰国缺乏所需要的外汇来筹措国际贸易资金和履行债务承诺，急需IMF可提供的资金。它还需要恢复其货币的国际信心，需要同获得IMF资金联系在一起的信誉。没有IMF的贷款，泰铢就有可能加速对美元的自由下落，整个国家可能陷于违约。IMF同意向泰国政府提供172亿美元的贷款，但条件很苛刻。[23] IMF要求泰国政府增加税收、削减公共开支、将几个国有企业私有化、提高利率——所有这一切都旨在冷却泰国过热的经济。IMF还要求泰国关闭缺乏流动资金的金融机构。1997年12月，泰国政府关闭了56家金融机构，在此过程中解聘了16 000名员工，进一步加深了此刻正缠绕着该国的经济衰退。

随着泰铢的贬值，一浪接一浪的投机冲击着亚洲其他国家的货币。在数周的时间内，马来西亚林吉特、印度尼西亚盾和新加坡元都相继显著下跌。由于外汇储备下降到280亿美元，马来西亚让其货币在1997年7月14日自由浮动。贬值前，林吉特是以1美元 = 2.525林吉特交易，六个月后，跌到了1美元 = 4.15林吉特。7月17日新加坡紧随其后，新加坡元（S$）的价值在贬值前为1美元 = 1.495新加坡元，几天后迅速跌到1美元 = 2.68新加坡元。接下来的是印度尼西亚，其货币在8月14日允许自由浮动。这是印度尼西亚货币价值暴跌的开始，从1997年8月的1美元 = 2400盾跌到1998年1月6日的1美元 = 10 000盾，损失了76%的价值。

新加坡是个例外，其经济可能是这一地区最稳定的，其货币的贬值是受类似于早期泰铢的贬值背后的因素所驱使——过度投资、高借贷（许多是以美元计值的债务）、国际收支状况恶化的共同作用。虽然没有IMF的帮助，马来西亚和新加坡都能抑制其货币和股市的下滑，但印度尼西亚却不能。印度尼西亚正在艰难地应付将近800亿美元的以美元计值的私人债务。由于印尼盾几乎每天都在急剧下滑，偿还这些债务的成本在猛增，迫使更多的印度尼西亚公司陷入技术上的违约。

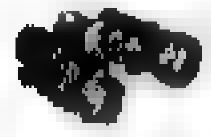
1997年10月31日，IMF宣布它将联合世界银行和亚洲开发银行拿出370 亿美元救助印度尼西亚。作为交换，印度尼西亚政府同意关闭若干有问题的银行、削减公共开支、取消政府对基本食物和能源的补贴、平衡预算、解决在印尼极普遍的密友资本主义。但苏哈托政府似乎好几次对向IMF做出的承诺反悔。这进一步加速了印度尼西亚货币和股市的下跌，最终，苏哈托屈服下来，取消了大量的政府补贴，结果却发现由于老百姓上街示威，对随之而来的价格上涨表示抗议，国家陷入了一片混乱。这触发了导致苏哈托在1998年5月下台的一连串事件。

最后倒下的多米诺骨牌是韩国。在20世纪90年代，韩国公司由于大量投资于新的工业生产能力，积累了巨额债务。现在它们发现：它们有太多的工业能力，却不能产生所需要的收入偿还用来建立这些生产能力的债务。韩国银行和企业还在用美元借贷上犯了个错误，这些借贷中许多都是一年内到期的短期贷款。因而，当韩元在1997年秋季受到亚洲其他地方的问题感染开始下跌时，公司发现它们的债务像充气的气球一样地胀了起来。有几个大公司因不能履行其债务清偿义务，申请破产了。这引发了难以控制的韩国货币和股市的下跌。韩国中央银行试图把美元/韩元的汇率保持在1美元 = 1000韩元以上，但像它前面的几个国家一样，它发现这只是耗空了自己的外汇储备。11月17日，韩国中央银行放弃保卫韩元，韩元迅速下跌到1美元 = 1500韩元。

由于经济濒于崩溃的边缘，11月21日，韩国政府请求IMF提供200亿美元的备用贷款。随着谈判的进展，事实很快就变得很明显：韩国需要的将远远超过200亿美元。不考虑其他问题，就该国的短期外债都接近1000亿美元——两倍于以前所估计的数额，而其外汇储备下降到不足60亿美元。1997年12月3日IMF和韩国政府达成了一项借款550亿美元的协议。同IMF达成的协议要求韩国政府对外国投资者开放其经济和银行体系。韩国还保证通过减少财阀在银行融资的份额和要求它们公布联合的财务报表及每年接受独立的外部审核来限制财阀。在放宽贸易方面，IMF要求韩国遵守其对世界贸易组织的承诺，取消与贸易有关的补贴和限制性的进口许可证，并精简进口证明程序，所有这些都将使韩国的经济面对更激烈的外国竞争。[24]

10.8.4 评价国际货币基金组织的政策处方

到2005年，IMF向59个被经济和货币危机所困扰的国家发放过贷款。下文的"国家聚焦"给出了这种贷款计划的一个详细例子：IMF对土耳其的贷款。所有IMF一揽子贷款都附有条件。总的来说，IMF坚持要结合严格的宏观经济政策，包括削减公共开支、提高利率、紧缩货币政策。它还要求重新调整从前受到保护免于国内外竞争的部门，将国有资产私有化，改善银行部门的财务报告。总之，这些政策都是为了通过控制通货膨胀、减少政府开支和债务来给过热的经济降温。最近，这一套政策规定招致了来自许多观察家的猛烈批评。[25]



国家聚焦

IMF对土耳其的贷款

2001年5月，国际货币基金组织（IMF）同意借给土耳其80亿美元以帮助该国稳定经济，止住其货币价值的急剧下跌。这是两年里国际借贷机构第三次向土耳其调集贷款项目，是土耳其自1958年成为IMF成员以来IMF对其的第18个贷款项目。

土耳其的许多问题源自国有企业的庞大和低效以及对各种私有经济（如农业）的大量补贴。虽然土耳其政府在20世纪80年代末期开始对国有公司私有化，但进展极其缓慢，并由于土耳其内部的政治反对而陷于瘫痪。继任政府不仅没有把国有资产卖给私人投资者，反而增加了对亏损的国有工业的扶持，提高了国企雇员的工资率。政府也没有减少对政治上有权势的私有经济（如农业）的补贴。为了支持国有工业及筹措补贴资金，土耳其发行了大量政府债券。为了限制国债数量，政府干脆印钞票来提供开支经费。结果可想而知，那就是疯狂的通货膨胀和高利率。在20世纪90年代，每年的通货膨胀平均超过80%，而实际利率好几次升至50%多。尽管如此，土耳其的经济继续确确实实以每年6%的安全速度快速增长，考虑到高通胀和高利率，这一成绩是惊人的。

然而，到20世纪90年代后期，在高通胀和高利率下持续增长的"土耳其神话"开始破灭，政府债务已经上升到国内生产总值的60%，政府借贷使得私人企业难以借到资金，而为政府债务融资的成本上升得快要失控了。疯狂的通货膨胀开始对土耳其货币里拉（lira）施加压力。土耳其政府意识到它需要大力改革经济，遂在1999年年底开始同IMF策划复苏计划，该计划在2000年1月实施。

如同大多数IMF项目，该计划的重点是降低通货膨胀率、稳定土耳其货币的价值、重建经济以减少政府债务。土耳其政府承诺采取一系列步骤减少政府债务。这些步骤包括加速私有化计划、用由此获得的收益支付债务，减少农业补贴，进行改革，使得人们不那么容易获得公共养老金计划以及增加税收。政府还同意控制货币供应的增长，以更好地控制通货膨胀。为了限制外汇市场上对土耳其货币投机性攻击的可能性，土耳其政府和IMF宣布，土耳其将把里拉的价值钉住一揽子其他货币，并在2000年全年每月按预先确定的数额使里拉贬值，使全年总贬值达到25%。为减轻痛苦，IMF同意向土耳其政府提供50亿美元的贷款，以用来支撑里拉的价值。

最初，这一计划似乎很有效：通货膨胀在2000年降到35%，而经济增长6%。但到2000年年底，计划碰到麻烦了。不堪不履行借贷的重负，许多土耳其银行面临拖欠，从而被政府收归公有。对一起欺诈罪的调查发现这些银行中有一些迫于政客的压力以低于市场的利率提供贷款。外国投资者担心可能有更多的银行卷入，于是开始从土耳其抽出资金。这使土耳其股市直线跌落，对土耳其里拉施加了巨大的压力。政府把隔夜银行同业借贷利率提高到1950%，以试图阻止资本外流，但显然单靠土耳其已无力阻止这一现象。

2000年12月6日，IMF在紧要关头再次挺身而出，宣布迅速安排75亿美元的贷款给土耳其。作为这笔贷款的交换条件，IMF要求土耳其政府关闭10家无清偿能力的银行，加速私有化计划（该计划又一次被拖延），控制政府工作人员的加薪。据报道，IMF还敦促土耳其政府让其货币在外汇市场自由浮动，但政府拒绝了，认为这样做的结果将会是里拉的加速贬值，这会提高进口价格，助长价格通胀。政府坚持认为降低通货膨胀是其首要任务。

该计划在2001年2月开始失效。通货膨胀猛增和经济增长急速下滑再一次吓走投资者。土耳其的总理兼总统艰难地应付这一迅速加剧的混乱，他的经济政策和政治腐败引起了广泛的争论，这触发了资本的迅速外流。政府把隔夜银行同业借贷利率提高到7500%，试图说服外国人把他们的钱留在该国，但也是白费力气。意识到如果不把利率提高到荒谬的程度或严重耗尽国家的外汇储备就根本不可能把里拉控制在所计划的月贬值范围内，土耳其政府在2001年2月23日决定让里拉自由浮动。里拉相对于美元的价值立即下跌50%，但在该天结束时只下跌28%左右。

在接下来的两个月里，受全球性经济滑坡的影响，土耳其的经济继续走弱。通货膨胀仍然高涨，对国家经济进行改革的进程由于政治考虑仍然停滞不前。到2001年4月初，里拉自2月23日以来相对于美元已跌去40%，国家经济在解体的边缘摇摇欲坠。IMF在18个月里第三次介入，又安排了80亿美元的贷款。IMF再一次坚持要求土耳其政府加速私有化，关闭无清偿能力的银行，解除对市场的管制以及削减政府开支。然而，IMF的批评者声称，这种"紧缩计划"只会减缓土耳其的经济发展，使情况变得更糟，而不是更好。这些批评者主张用有力的货币政策加上减税来刺激土耳其的经济增长。

到2005年年底，情况大有改善。最初，土耳其政府未能完全依照IMF有关经济政策的指令去做，致使IMF收回了计划的16亿美元贷款，后来，政府通过了"紧缩开支的预算"——这是在2003年3月经过几个月的苦苦挣扎后勉强通过的。自那以后，情况开始好转。通货膨胀率从2000年12月高峰时的65%下降到2005年的8.2%左右。经济增长在2004年达到强劲的9%，接下来在2005年也达到了5.9%。私有化进程的步伐也在加速。政府2003～2005年间还产生了预算盈余。土耳其能算得上是IMF的成功一例吗？

资料来源：P. Blustein, "Turkish Crisis Weakens the Case for Intervention," *Washington Post*, March 2, 2001, p.E1; H. Pope, "Can Turkey Finally Mend Its Economy?" *The Wall Street Journal*, May 22, 2001, p.A18; "Turkish Bath," *The Wall Street Journal*, February 23, 2001, p.A14; E. McBride, "Turkey-Fingers Crossed," *The Economist*, June 10, 2000, p.SS16-17; "Turkey and the IMF," *The Economist*, December 9, 2000, pp. 81-82; G. Chazan, "Turkey's Decision on Aid Is Sinking In," *The Wall Street Journal*, March 6, 2003, p. A11; S. Fittipaldi, "Markets Keep a Wary Eye on Ankara," *Global Finance*, October 2003, p.88. "Plumper: Turkey," *The Economist*, December 18, 2004, p.141; and "Turkey: Country Forecast Summary," *The Economist Intelligence Unit*, January 26, 2006.

1. 不适当的政策

一种批评意见认为：IMF在宏观经济政策上"一刀切的模式"（one-size-fits-all）并不适合许多国家。在亚洲危机的情况中，批评者认为：IMF所强加的严格的宏观经济政策对一个问题不在于过度的政府开支和通货膨胀；而在于具有紧缩意味的私有部门债务危机的国家来说是不太合适的。[26]例如，在韩国，政府多年来一直是预算盈余（1994～1996年间占韩国GDP的4%），通货膨胀低达5%。韩国甚至还在经济与合作开发组织中占有第二强的金融地位。尽管这样，批评者说，IMF仍坚持采取与用于遭受高通货膨胀的国家相同的政策。IMF要求韩国将通货膨胀率维持在5%。然而，货币价值的崩溃以及随之而来的石油之类进口商品价格的上升，会使通货膨胀压力不可避免地增加。所以，要达到5%的通货膨胀率，韩国政府就不得不采用不必要的货币紧缩政策。在韩国同IMF签署了最初的协议之后，短期利率立即从12.5%跃升为21%。提高利率使得公司更难偿还已经过多的短期债务；IMF所开出的疗方实际上可能增加了韩国公司广泛违约的可能性，而不是减少了这种可能性。

IMF反驳这种批评。按照IMF的说法，关键任务是重建韩国货币韩元的信心。一旦这个目的达到了，韩元就会从极度的超卖水平中恢复过来。这会降低以美元计值的韩国债务负担，如果用韩元表示的话，使得公司更容易偿还债务。IMF还争辩说：通过要求韩国取消对外国直接投资的限制，外国资本会流入该国利用其廉价的资产。这也会增加对韩元的需求，帮助改善美元/韩元的汇率。

韩国的确快速从危机中恢复过来，这支持了IMF的立场。虽然经济在1998年紧缩了7%，但到2000年，又反弹至9%的增长速度（以GDP的增长计算）。1998年达到8%的通货膨胀率下降到了2000年的2%，同一期间，失业率从7%降到4%。韩元在1998年年初创下汇率低点：1美元＝1812韩元，但到2000年又回到了1美元＝1200韩元的汇率，并且此后似乎稳定在了这一汇率上。

2. 道德风险

对IMF的第二个批评是：IMF的援助努力加深了被经济学家们称之为道德风险的问题。当人们因为知道如果情况变糟了会有人救他们，所以其行为会不顾后果时，就会产生**道德风险**（moral hazard）。批评者指出：在20世纪90年代的繁荣时期，许多日本和西方银行非常乐意把大笔的资金借给过度举债经营的亚洲公司。这些批评者争论说：银行现在应该被迫为其轻率的借贷政策付出代价，即便这意味着一些银行必须关闭。[27]争论继续道：只有通过采取这种剧烈的行为，银行将来才不会陷入轻率借贷。通过为这些国家提供资助，IMF减少了债务违约的可能性，并且实际上是在帮助那些因贷款造成这种局面的银行摆脱困境。

这一论点忽略了两个关键点：第一，如果受到亚洲经济危机严重冲击的日本或西方银行由于广泛的债务违约被迫勾销它们的贷款，这将会产生难以控制的影响。例如，日本大银行的破产可能触发日本金融市场的崩溃。这几乎会不可避免地导致全球股市的严重下跌，而这正是IMF极力要通过用金融支持介入所避免的。第二，暗示有些银行不用为轻率借贷政策付出代价是不正确的。IMF一直坚持关闭韩国、泰国和印度尼西亚的一些银行。短期借贷给韩国企业而未获偿还的外国银行由于形势所迫，不得不按不能偿还贷款到期延长的利率重新规划了那些贷款。

3. 责任制的缺乏

对IMF最后的批评是：作为一个缺乏实际责任机制的机构，IMF的权利太大了。[28]IMF在决定这些国家的宏观经济政策，但按照著名的经济学家如杰弗里·萨克斯等批评者的说法，不到1000名工作人员的IMF缺乏所要求做好一项工作的专门知识。根据萨克斯的观点，在这些事实中可以看到证据：就在泰国和韩国突然陷入危机之前的几个月，IMF还在对这两国政府大唱赞歌。然后IMF又在没有深入了解韩国之前，就为该国拼凑起一个严格的计划。萨克斯对这一问题的解决办法是改革IMF以使其更好地利用外面的专家，并让其活动对外部监督开放。

4. 观察

像许多对国际经济问题的争论一样，在有关IMF政策的适当性的争论中，不清楚哪一方占有先手。在有些情况下，人们可争辩说：IMF的政策产生了相反的效果，或仅取得有限的成功。如人们可能质疑IMF介入土耳其是否成功，因为该国自1958年以来已获得了18项IMF计划（见“国家聚焦”）！但IMF也可以指出一些显著的成就，包括成功地控制亚洲的危机，如果任其发展不加控制，就可能会彻底动摇全球的国际货币体系。类似地，许多观察家赞誉IMF机智地应付一些政治上的困难局面，如墨西哥的比索危机，以及成功地推广了自由市场的理念。

在IMF干预几年之后，亚洲和墨西哥的经济都不同程度地恢复了。当然它们都避免了如果没有IMF的介入就可能出现的灾难。虽然有些国家仍面临着大量问题，但不清楚IMF应对此承担多少责任。说到底，IMF不能强迫国家采取所要求的纠正经济失误的政策。虽然一国政府可能承诺采取纠正行为以换取IMF的贷款，但国内的政治问题可能使得政府很难按照这一承诺去做。在这样的情况下，IMF便处于左右为难的境地，因为如果它决定不给钱，可能会触发它所极力要避免的金融崩溃及其可怕影响。

管理聚焦含义

本章所讨论的材料对国际企业的含义表现在三个方面：货币管理、企业战略以及企业与政府的关系。

1. 货币管理

关于货币管理的明显含义是：企业必须意识到外汇市场并不像第9章所描述的那样起作用。货币体系是一种混合的体系，在这个体系中，政府干预和投机活动结合起来可以控制外汇市场。参与大量外汇活动的公司需要了解这点，并相应调整自己的外汇交易。例如，卡特彼勒公司的货币管理单位（currency management unit of Caterpillar）声称：在广场协议（Plaza Accord）宣布后的数小时内它通过卖出美元买进它预计在政府干预后会在外汇市场涨价的货币赚了数百万美元。

在目前的体系下，货币的投机买卖可能使汇率产生非常大的波动（如20世纪80年代出现的美元的起落和20世纪90年代后期亚洲的货币危机）。同购买力平价理论的预计相反（见第9章），20世纪80年代和90年代汇率的动向似乎没有受到相对通货膨胀率的很大影响。迄今为止，不稳定的汇率增加了外汇风险，这对企业不是个好消息。另一方面，正如我们在第9章中所看到的，外汇市场开发了大量工具，如远期市场和互换，这可以帮助防御外汇风险。毫不奇怪，自1973年布雷顿森林体系瓦解以来，对这些工具的使用极大地增加了。

2. 企业战略

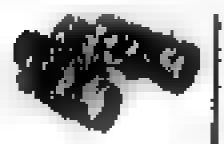
现行全球汇率体系的不稳定性对国际企业提出了一个复杂难题。汇率动向难以预测，而它们的动向又对一个企业的竞争地位有着重大影响。详细的例子见下文有关空客公司的“管理聚焦”。面对货币未来价值的不确定性，企业可以利用远期汇市，如空客公司所做的一样。不过，远期市场作为未来汇率的预期者远非完善（见第9章）。而且，对在未来几年内可能出现的汇率变化，即便不是不可能，也是很难得到充分保障的。远期市场通常对未来几个月——而不是几年的汇率变化提供保险。考虑到这一点，在面对不可预期的汇率动向时，采用一些会增加公司战略灵活性的战略——即采用降低企业经济风险的战略——是有道理的（我们在第9章也有讨论）。

保持战略灵活性可采取把生产分散到全球不同地点的形式作为对货币波动的实物对冲（这似乎是空客公司现在正在考虑去做的）。以德国的出口导向型汽车和航空与航天公司戴姆勒－奔驰公司（现在的戴姆勒－克莱斯勒公司）为例。1995年6月，该公司宣布它预计在1995年将有7.2亿美元的亏损，这使得德国的企业团体大吃一惊。其原因是德国坚挺的货币自1995年年初相对于一揽子主要货币升值4%，而自1994年年底开始相对于美元上涨了30%多。到1995年中期，对美元的汇率站在了1美元＝1.38德国马克上。戴姆勒公司的管理层认为，当汇率低于1美元＝1.60德国马克时，它不可能

赚钱。戴姆勒公司的高级管理人员得出结论说：马克对美元的升值可能是长期的，于是他们决定将大量生产移出德国并增加购买外国配件。该想法是为了减少公司在未来汇率波动中所受到的损害。梅塞德斯－奔驰（Mercedes-Benz）分公司已经开始实施这一行为。甚至在1998年末同克莱斯勒公司（Chrysler）合并前，梅塞德斯公司已经计划在2000年之前将其10%的汽车生产在德国之外进行，大多数放在美国。[20] 类似地，日本汽车公司也在美国和欧洲扩大了生产能力，这一行动也发生在1985～1995年期间日元升值的情况下。对日本公司来说，在海外建立生产能力是对日元持续升值的对冲（也是为了防范贸易壁垒）。

另一种建立战略灵活性和降低经济风险的方式是订立合同把生产承包出去。这使得公司可以在不同国家变换不同的供应厂商，以应对由于汇率波动而造成的相对成本的变动。然而，这一战略只在附加值低的制造业（如纺织业）才起作用，在这样的行业，单个制造商没有多少企业专有的增加产品价值的技术。这一战略不太适用于高附加值的制造业，在高附加值的行业，企业专有的技术和技能极大地增加了产品的价值（如重型设备工业），且转换成本也相应较高。在高附加值的制造业转换供应厂商会导致所附加的价值的减少，这会抵消从汇率波动中所产生的任何成本收益。

IMF和世界银行在当前国际货币体系中的作用也对企业战略有意义。IMF越来越表现得像是世界经济的宏观经济警察，它坚持要求向它寻求大量借贷的国家采用IMF批准的宏观经济政策。这些政策通常包括防止通货膨胀的货币政策和减少政府开支。从短期来看，这样的政策通常导致需求的急剧收缩。在这些国家进行生产和销售的国际企业需要意识到这一点并做出相应的计划。从长期来看，IMF强制推行的这种政策会推动经济的增长和需求的扩大，这会为国际企业创造机会。



管理聚焦

空客公司与欧元

空客公司有理由庆祝2003年，在这一年，公司售出的商用喷气飞机在历史上首次超出了长期的竞争对手波音公司。空客公司在2003年售出了305架飞机，而波音公司只有281架。不过，庆祝马上就偃旗息鼓了，因为欧元兑美元的走强给公司的未来蒙上了一层乌云。位于法国图卢兹（Toulouse）的空客公司像波音公司一样以美元给飞机定价，但空客公司一半以上的成本是以欧元计算的。在2002～2004年间美元兑欧元贬值，而且贬值超过了50%，这时，空客公司的成本相对于其收入来说上升了，从而使利润相应地缩水。

短期内，美元兑欧元贬值还不会对空客公司造成伤害，公司在2005年对美元风险进行了完全对冲，2006年也基本对冲。但是，预期美元兑欧元会保持疲软，空客公司也在采取其他步骤降低强势欧洲货币的经济风险。考虑到有波音公司的激烈竞争，涨价不是办法，空客公司决定将重点放在2006年之前把成本降低15%左右。空客公司迈出的一步是让美国供货商承担更多的生产新款飞机如A380超大型飞机的任务。它还把一些老款飞机的供货工作从欧洲转到美国供货商，这会提高其美元成本的比例，使利润不那么容易受欧元升值的影响，并降低兑换回欧元时建造飞机的成本。

此外，空客公司也在鼓动欧洲的供货商用美元定价，因为这些供货商中有许多的成本都是以欧元计算的，这使供货商们发现要符合空客公司的希望，它们也必须把更多的工作转到美国或转到货币与美元挂钩的国家。因此，法国一家大型的供货商Zodiac公司宣布，它正在考虑在美国进行收购。空客公司不仅在推动为商用飞机制造零部件的供货商用美元定价，而且还要求它的A400M项目（一种销售给欧洲各国政府、以欧元定价的军用飞机）的供货商也用美元给零部件定价。除了这些步骤，空客公司的母公司欧洲航空防务航天公司（EADS）的CEO还公开宣称：如果有助于赢得美国的重要合同，它可能准备在美国装配飞机。

资料来源：D. Michaels, "Airbus Deliveries Top Boeing's; but Several Obstacles Remain", *The Wall Street Journal*, January 16, 2004, p.A9; J. L. Gerondeau, "Airbus Eyes U. S. Suppliers as Euro Gains," *Seattle Times*, February 21, 2004, p. C4; and "Euro's Gains Create Worries in Europe," *Houston Chronicle.com*, January 13, 2004, p.3.

3. 企业与政府的关系

作为国际贸易和投资环境的主要角色，企业可以影响政府对国际货币体系的政策。例如，美国出口商的极力游说有助于使美国政府相信干预外汇市场是必要的。了解到这点，企业就可以而且应当使用其影响力来促进国际货币体系朝着有利于国际贸易和投资的方向发展。固定汇率好还是浮动汇率最佳是一个有争议的话题。但是，世界在20世纪80年代和90年代所经历的汇率波动产生了与较为稳定的汇率相比不太利于国际贸易和投资的环境。因此，推动国际货币体系将汇率波动减至最小似乎是合乎国际企业的利益的，尤其当汇率波动与长期的经济基本面无关时。

小结

本章解释了国际货币体系的运作，并指出了其对国际企业的意义。本章包括以下要点：

1. 金本位制是把货币与黄金挂钩并保证可兑换黄金的货币标准。据认为金本位制包含有助于让所有国家同时达到国际收支均衡的自动机制。金本位制在20世纪30年代由于各国竞相贬值而瓦解。
2. 布雷顿森林固定汇率体系建立于1944年。美元成为这一体系的中央货币；每种其他货币都与美元的价值挂钩。只有在IMF允许的情况下汇率才可大幅下调。IMF的作用是维持国际货币体系的秩序以便（1）避免重蹈20世纪30年代竞争性贬值的覆辙；（2）通过对国家强制实施货币规范来控制通货膨胀。
3. 固定汇率体系于1973年瓦解，主要原因是在美国通货膨胀上升和贸易逆差增加之后对美元的投机压力。
4. 自从1973年以来，世界在浮动汇率体系下运行，汇率更不稳定，更谈不上可预测性。不稳定的汇率动向重新引起了关于固定汇率和浮动汇率孰优孰劣的争论。
5. 支持浮动汇率体系的论点声称：（1）这样的体系给予国家自主决定货币政策的权利；（2）浮动汇率有利于顺利调节贸易不平衡。
6. 支持固定汇率体系的论点声称：（1）维持固定汇率的需要迫使国家实施货币规范；（2）浮动汇率体系易受投机冲击；（3）伴随着浮动汇率体系的不稳定性抑制了国际贸易和投资的发展；（4）在外汇市场贬值一种货币不仅不能消除贸易不平衡，还往往会引起价格通胀。
7. 在当今的国际货币体系中，一些国家采用浮动汇率，一些国家把自己的货币钉住另一种货币，如美元，还有一些国家把它们的货币钉住一揽子其他货币，让其货币在这一揽子货币区内自由浮动。
8. 在后布雷顿森林时代，IMF通过把大笔资金借给一些四面楚歌的政府及通过要求它们采用某些宏观经济政策的方式，继续在帮助国家度过金融危机方面起着重要作用。
9. 关于IMF批准的宏观经济政策是否合适的重要争论正在展开。批评者指责说：IMF常常把不合适的条件强加于接受其贷款的发展中国家。
10. 目前有管制的浮动汇率体系增加了国际企业货币管理的重要性。
11. 在有管制的浮动汇率体系下汇率的不稳定性既创造了机会又造成了威胁。企业对这种不稳定性的一种应对措施是把生产分散到全球的不同地方进行以及订立合同把生产承包出去（针对低附加值的制造业）以建立战略上的灵活性及限制经济风险。

批评性的思考题和讨论题

1. 为什么金本位制会瓦解？有没有回到某种形式的金本位制的情况？有的话，是哪种情况？
2. 当前IMF对第三世界国家的借贷政策为国际企业创造了什么样的机会？可能会造成什么样的

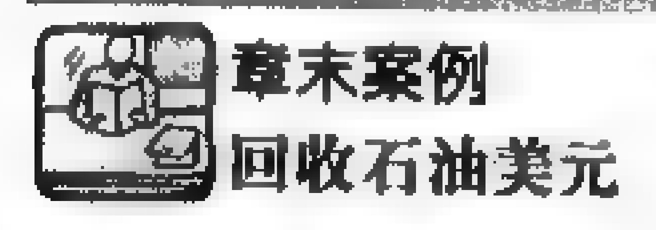
威胁？

3. 你认为IMF紧缩货币政策和缩减政府开支的标准政策规定对经历货币危机的发展中国家总是适合吗？IMF应如何改变其方式？这对国际企业会有什么样的意义？
4. 就固定汇率和浮动汇率体系的优劣性进行辩论。从国际企业的角度来看，在这两种体系中进行选择的最重要的标准是什么？对一个国际企业来说，哪一种体系更理想？
5. 假定加拿大、美国和墨西哥决定采用固定汇率制。这样一种体系（1）对国际企业的可能后果是什么？（2）对这三国间的贸易和投资流向可能产生什么样的后果？

研究性任务

利用globalEDGE网站http://globa lEDGE.msu.edu)完成下列练习：

1. 直到最近，美国国务院都在提供各国经济政策和贸易模式的年度报告。找到这些报告文件，根据你从最近的报告中所选择的一个新兴市场准备一份描述其汇率和债务管理政策的报告。
2. Biz/ed Web网站提供了一个"模拟贸易平衡与汇率"的平台，解释了汇率变化是如何影响贸易平衡的。找到在线模拟器（在globalEDGE的"Academy"部分查看），找到贸易平衡的可能因变量。运行该模拟器，找出汇率变化是如何影响出口、进口和贸易平衡的。



章末案例
回收石油美元

2004、2005和2006年，全球油价大涨，每桶的价格超过60美元，自2001年以来上涨了170%。油价上涨源自多种因素：对石油的需求超过预期，尤其是在中国和印度这样快速发展的大国；供应紧张；在世界最大产油区中东会出现地区性的政治风险的预期。预计这些情况会持续一段时间，因此在可预见的将来，油价还会持续高涨。

油价暴涨对产油国有利，2005年它们在石油收入上总共挣了7000亿美元，其中约有4500亿美元流入石油输出国组织的成员国，而世界最大产油国沙特阿拉伯收获了其中的一大部分。因为石油是用美元定价的，油价上涨转化为产油国美元持有量的大幅增加（由销售石油挣得的美元常被称为石油美元）。从实质上来说，油价上涨意味着美元从像美国这样的国家里的石油消费者手中转移到俄罗斯、沙特阿拉伯和委内瑞拉的石油生产商手中。现在许多人会问，他们将拿这些美元做什么呢？

一个可能是产油国会把它们的石油美元花在公共基础设施建设上，如医疗保健服务、教育、道路和通信系统，这可以推动这些国家的经济增长及拉动进口。进口多了，就可以平衡掉一些产油国的贸易盈余，支持全球经济增长。有证据表明，许多产油国的支出增加了。不过，根据IMF的统计，OPEC成员国2002～2005年间从高油价上所获得的高额利润只有40%左右花了出去。1979年上一次油价暴涨时，石油商把大量的钱花在了基础设施建设上，结果在几年后油价下跌时却发现自己陷入了大量债务。这次他们比较谨慎了。

另一个可能是石油生产商会把他们从石油销售中挣得的大把美元投资到美元资产上，如美国债券、股票和房地产。到目前为止他们似乎就是在这么做，尤其是OPEC成员国，又把美元投资回到了美国资产上，以股票和债券为主。这意味着通过把石油美元投回到石油进口国，石油生产商在给美国巨大的、不断增长的经常项目赤字买单，使它能够支付不断上涨的石油账单。的确，在2005年间，美元兑欧元升值13.5%就部分归因于石油美元流回美国资产。

第三个可能是石油生产商会投资非美元资产，如欧元和日元资产，包括欧洲和日本的债券和股票。这种情况也在发生。此外，还出现了OPEC投资者不仅购买少量股权头寸而且购买整个公司的趋势。如在2005年，迪拜（Dubai）国际资本公司收购了英国的主题乐园企业杜莎集团（Tussauds

Group）；迪拜环球港务集团（DP World）收购了英国最大的港口和轮船集团铁行轮船公司（P&O）。（因为P&O本来拥有美国六个港口经营权的合同，这一转手引起了一些美国人的强烈抗议，他们担心阿拉伯人接管P&O可能带来安全风险。）虽然有类似这样的例子，但至少在2005年，大笔的石油美元似乎是循环流进了美元资产，主要是因为美国利率在2004～2005年上涨。不过，一个大问题是：这是否能持续，如果不能，对美元价值会有什么样的影响。

资料来源："Recycling the Petrodollars; Oil Producers' Surpluses," *The Economist*, November 12, 2005, pp. 101-2; and S. Johnson, "Dollar's Rise Aided by OPEC Holdings," *Financial Times*, December 5, 2005, p.17

案例讨论题

1. 如果石油生产商把从石油销售中挣的大部分收入投资于国内基础设施建设，美元的价值会发生什么变化？
2. 哪些因素决定美元、欧元和日元资产对怀揣石油美元的石油生产商的相对吸引力？什么会使得他们把更多的资金投向非美元资产？
3. 如果OPEC成员国决定把更多的石油美元投向非美元资产，如欧元债券和股票，美元的价值将发生什么变化？
4. 除了石油生产商，中国也积累了大量美元。如果中国和产油国同时转出美元资产，美元的价值会发生什么变化？会对美国的经济产生怎样的后果？

第五部分

在全球市场竞争

第11章

国际商务战略

学习目标

1. 解释战略的概念。
2. 了解企业如何从全球扩张活动中获益。
3. 理解成本降低压力和本地适应性压力是如何影响战略选择的。
4. 熟悉不同的全球竞争战略及其利弊。
5. 解释利用战略联盟来支持全球战略的利弊。



开篇案例　　MTV的全球战略

MTV已经成为全球化的象征。于1981年建立的以美国为基地的这个音乐TV网，自1981年开通欧洲MTV之时起，就已经扩张出了其北美基地。现在由媒体业大亨维亚康姆公司(Viacom)所拥有的包括尼克洛迪翁一族(Siblings Nickelodeon)和VH1在内的MTV网(尼克洛迪翁一族是通过卫星在全球开设的那些儿童电视频道，VH1则是为那些在生育高峰出生的现在已步入中老年的人特设的官方音乐网站)，在美国以外产生的收入达20亿美元。自1987年以来，MTV网已成为世界上最普及的有线电视节目制作者。到2005年，该网已遍布美国以外140个国家的总共4.43亿户家庭。

虽然美国用户在家庭数量上仍以超过8500万户的数字领先，最快的增长速度确实是在其他地方，特别是在亚洲，那里30亿人口中有近2/3都在35岁以下，中产阶级正快速扩大，拥有电视的人越来越多。据MTV网统计，每一天中的每一秒里，在世界各地有几乎200万人在观看电视，大多数是在美国以外。

尽管MTV网在国际上取得了成功，但MTV网的全球扩张在一开始并不迅猛。1987年，它在欧洲只设了一条传输管网，几乎完全由美国的节目构成，并配有讲英语的播音员。该网的美国经理天真地认为欧洲人会蜂拥而来欣赏美国的节目。然而，尽管欧洲观众对包括麦当娜、麦克尔·杰克逊在内的当时的少数全球性超级明星同样感兴趣，但他们的口味还是令人惊讶地具有地区性。在德国流行的可能在英国并不受欢迎。许多美国主打的音乐剧冷冷清清地退出了欧洲，结果使MTV网蒙受了损失。不久，欧洲一些地方台的模仿者雨后春笋般地涌现出来，主要播放各国自己的音乐剧，它们从MTV网那里拉走了观众和广告商。就像MTV网的主席汤姆·弗雷斯顿(Tom Freston)所解释的那样："我们正在做最浅层的工作，试图把观众团结起来并把他们带到一起，但这工作做得并不太好。"

1995年，MTV网改变了它的战略，把欧洲的节目划分为区域性的节目，现在这些区域

性的传输网超过了12个：一个为英国和爱尔兰提供节目；另一个是为德国、奥地利和瑞士制作的；一个面向斯堪的纳维亚；一个为法国；一个为西班牙；一个为荷兰；还有一个是为包括比利时和希腊在内的其他欧洲国家制作的。在世界其他地区该网也采取相同的地方化战略，例如，在亚洲，它对印度有一个英语–印地语频道；对中国内地和台湾地区有单独的普通话节目；对韩国有韩语节目；对印度尼西亚有印尼语节目；对日本有日语节目，等等。数字与卫星技术使节目的地方化更便宜也更容易，现在MTV网在一个卫星发射器上可以播送半打节目。

MTV网正在创造性地控制这些不同的节目，尽管所有的频道都有着与在美国的MTV相似的狂热外表和感觉，但相当一部分节目的制作和内容都是当地的。现在，当MTV网开设一个地方台时，一开始都是由来自世界其他地区的人员完成公司文化和营运原则的"因子转移"，但一旦建立起来之后，该网就移交给当地雇员，外来人员就会离开。这样的观念是为了"了解当地观众的想法"，并制作符合他们口味的节目。尽管有60%多的节目仍然在美国制作，就像其所推出的《真实的世界》在不同的国家内容都相同一样，但越来越多的节目都是本土的。在意大利，《MTV厨房》将烹饪与音乐倒计时相结合；在巴西，则播放《色情作品》，特设了一个青少年讨论性的栏目。印度频道则提供21个国产的节目，由说印式英语的地方播音员来主持，这种印式英语是一种在城市流行的印地语和英语的混合，这些风行一时的节目包括《MTV板球技术》，这适合于那些热衷于板球的地区的观众；还有《MTV一家子》，由印度电影明星参与的喋喋不休的谈话节目（印度有着好莱坞之外最大的电影工业），以及"MTV Bakra"[⊖]，这个节目是仿"快照"[⊜]制作的。

推行这种本土化使MTV网获得了巨大的利益，也使得它从当地的模仿者那里夺回观众。例如，在印度，在本土化开始推行的1996~2000年之间，收视率增长已超过了700%。本土化转而帮助MTV网谷得了更多的那些至关重要的广告收入，甚至从那些广告业预算常常依地区确定的其他跨国公司那里（如可口可乐公司）得到广告收入。

资料来源：M. Gunther, "MTV's Passage to India," *Fortune*, August9, 2004, pp. 117-22; B. Pulley and A. Tanzer, "Sumner's Gemstone," *Forbes*, February 21, 2000, pp. 107-11; K. Hoffman, "Youth TV's Old Hand Prepares for the Digital Challenge," *Financial Times*, February 18, 2000, p. 8; presentation by Sumner M. Redstone, chairman and CEO, Viacom Inc., delivered to Salomon Smith Barney 11th Annual Global Entertainment Media, Telecommunications Conference, Scottsdale, AZ, January 8, 2001, archived at www.viacom.com; and Viacom 10K statement, 2005.

11.1 引言

迄今我们主要关注的是国际企业竞争的较大环境。正如我们在前面的章节里所描述的那样，这一环境包括各国所建立的政治、经济和文化机构，国际贸易和投资框架以及国际货币体系。现在我们把重点从环境转到企业本身，特别是转到管理人员可能采取的使其作为国际企业更能有效竞争的行为上。本章中，我们要考察企业如何通过扩展海外市场来增加其利润率。我们要讨论在国际竞争中企业所采取的各种不同战略，思考这些战略的利弊，并讨论影响一个企业对战略选择的各种因素。我们还要考察为什么企业常常同其全球竞争者结成战略上的联盟，并讨论战略联盟的利益、成本和风险。

在开篇案例的描述中，MTV网让我们对本章所要探讨的问题有了些初步了解。像许多其他公司一样，MTV网进入其他国家是因为它看到那里有巨大的发展机遇，它以为它可以通过把它

⊖ 这是印度风格的"偷拍镜头"节目。——译者注

⊜ *Candid Camera*，美国用一种隐匿摄像机进行暗访的节目。——译者注

的生意模式和美国风格的音乐节目转移到外国市场来创造价值。MTV网最初把外国市场当做美国市场来对待，在世界范围内直接播放同样的音乐录制节目，但很快就发现，这种方式不对，许多美国音乐明星在欧洲和亚洲引不起人们的兴趣，大多数引起兴趣的都是当地的明星。国家间消费者喜好和偏爱的差异要求MTV网改变其节目制作方式，在放弃了统一的全球标准化战略，开始转向本土化，根据不同市场调整节目编排，在不同的市场播放不同的音乐录像和节目。与此同时，MTV网在国外的附属电台仍具有其美国母公司的形式和风貌以及节目编排理念。在全球标准化和地区适应性之间找到恰当的平衡，使MTV网获得了巨大收益，MTV网从竞争对手那里夺得了观众和广告商。正如我们将会看到的，许多其他企业也在寻求这样做。

11.2 战略与企业

在我们讨论跨国企业的管理人员可以采取的战略之前，我们需要回顾战略的一些基本原理。企业的**战略**（strategy）可以被定义为管理者为达到企业目标而采取的行动。对于大多数的企业来说，突出的目标就是使企业所有人、股东的价值最大化（以合法、合乎道德、合乎社会责任的方式实现——详见第5章）。要使企业的价值最大化，管理人必须采取能增加企业收益率和不断提高利润增长速度的战略（见图11-1）。**收益率**（profitability）可以由若干方式来衡量，不过为保持一致性，我们把它定义为企业所投入的资本的回报率（ROIC），由企业的净利润除以总投资资本而得。[1]**利润增长**（profit growth）由净利润增长的百分比计量。一般来说，较高的收益率和较高的利润增长率会增加企业的价值，从而增加其所有人、股东所获得的回报。[2]

通过采用降低成本的战略或者采用增加企业产品价值、使企业能提高价格的战略，管理者可以提高企业的收益率。管理者可以通过采用在原有市场销售更多的产品或通过采用进入新市场的战略来提高企业利润增长的速度。如我们会看到的，像MTV网那样，全球扩张可以帮助管理者提高企业的收益率和未来的利润增长率。

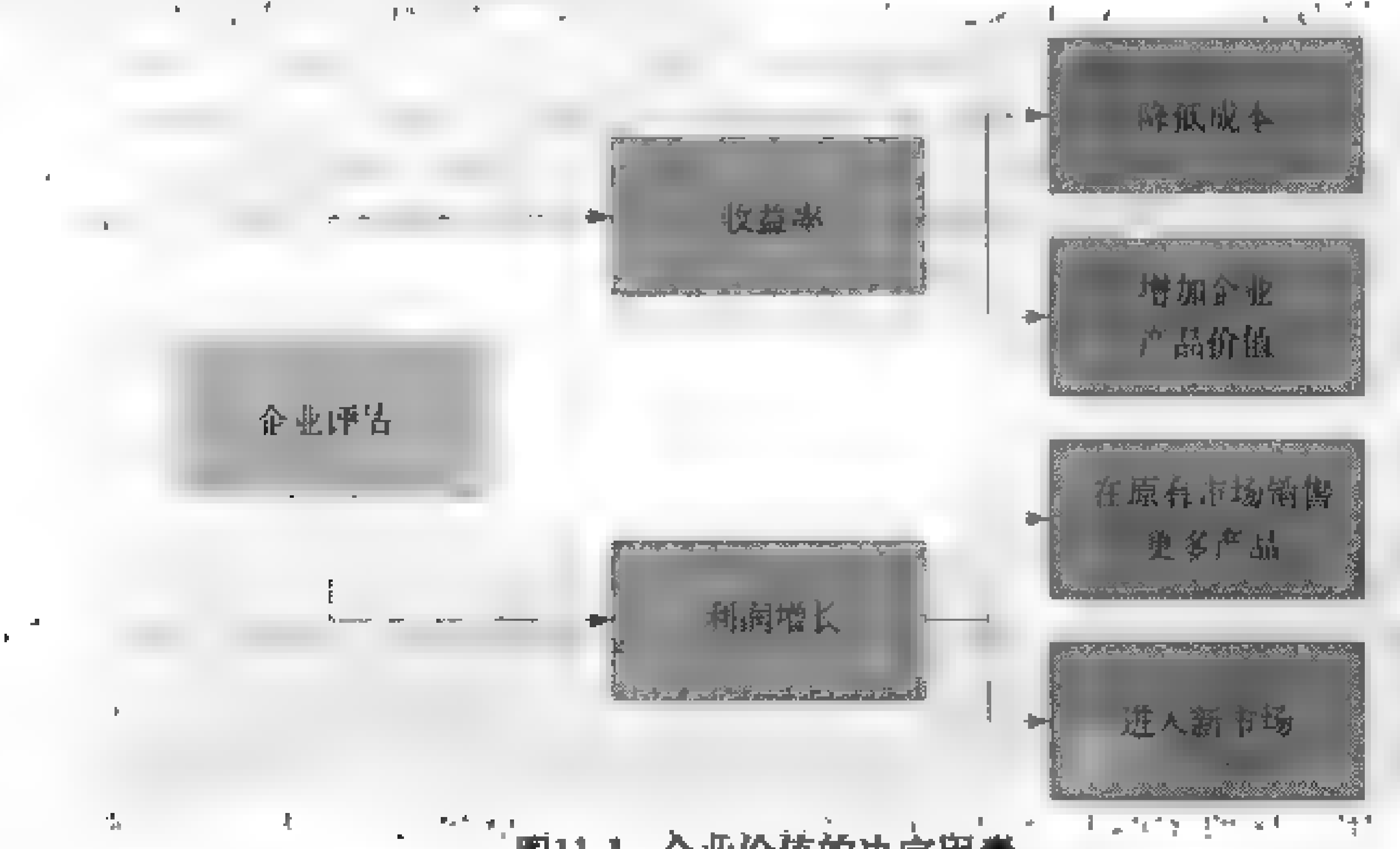


图11-1 企业价值的决定因素

11.2.1 价值创造

提高企业盈利能力的方式是创造更多的价值。企业所创造的价值量是由生产成本与消费者对其产品所认为的价值之间的差来度量。一般来说，顾客对企业产品估定的价值越高，企业对这些产品所能收取的价格就越高。不过，应该注意的是，企业对其商品或服务所收取的价格通常低于客户所估定的这些商品或服务的价值，这是因为客户能得到经济学家们所说的“消费者

剩余”的一部分价值。[3]客户能得到这部分价值，是因为企业在与其他的企业争夺顾客，所以企业收取的价格必须低于作为垄断者所能收取的价格。而且，把市场细分为如下程度通常也不可能：企业对每位各户都可以收取能反映个人对产品价值估定的一个价格，这种价格经济学家们指的是“客户的保留价格”。由于这些原因，所收取的价格倾向于要低于许多购买产品的客户对其的估价。

图11-2描述了这些概念。产品对于一般客户的价值为V，考虑到竞争压力与细分市场的能力，企业对该产品从消费者那里所能收取的价格为P，生产该产品的平均单位成本为C（C包含所有相关成本，包括企业的资本成本）。企业每单位销售的利润（π）就等于$P-C$，同时，消费者剩余等于$V-P$（看待消费者剩余的另一方式为“钱的价值”；消费者剩余越大，消费者所得到的钱的价值越大）。只要P大于C，企业就可以获利，C相对于P越低，其利润就越大。V与P之间的差部分取决于市场上竞争压力的强度。竞争压力的强度越低，相对于V所能收取的价格就越高。[4]总的来说，在其他条件相等的情况下，企业每单位销售的利润越高，其利润率就越高。

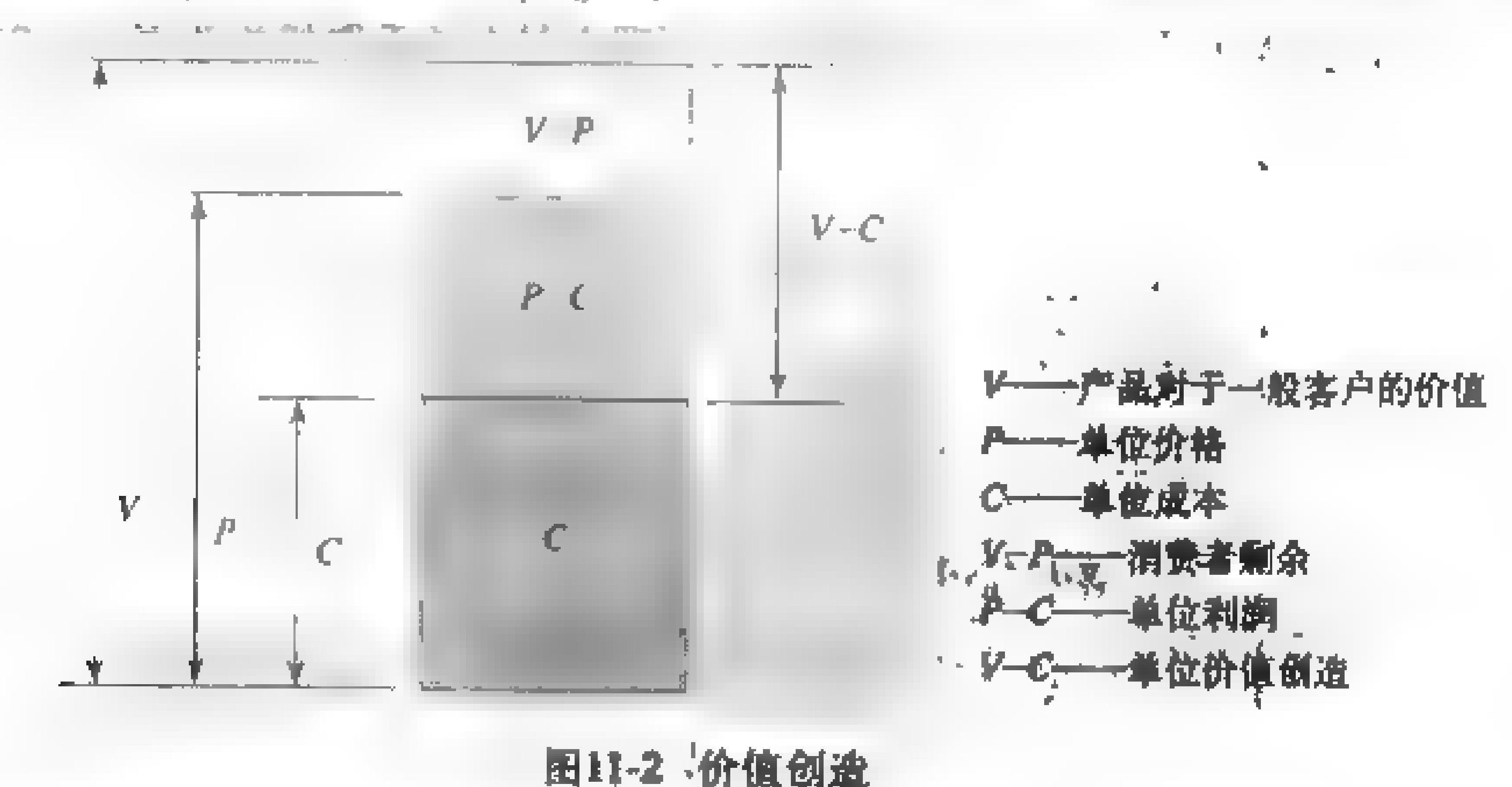


图11-2 价值创造

企业的价值创造（value creation）是由V与C之间的差（$V-C$）来度量的，公司通过把成本为C的投入转换成消费者认定价值为V的产品来创造价值。通过降低生产成本C，或者通过更优的设计、款式、功能、特色、可靠性、售后服务等使产品更具吸引力，让消费者认定一个更大的价值（V增加了），消费者才愿意付出更高的价格（P增加），企业就可以创造更多的价值（$V-C$）。这一讨论显示：当企业为消费者创造更多的价值，且以较低的成本创造时，它的利润就高。我们称专注于降低生产成本的战略为低成本战略。我们称专注于提高产品吸引力的战略为差异化战略。[5] MTV网主要把重点放在差异化方面，它试图通过更有吸引力的节目编排来区别于竞争对手。

迈克尔·波特认为，低成本战略和差异化战略是创造价值并获得行业竞争优势的两种基本战略。[6]按照波特的看法，超级盈利能力青睐那些创造超级价值的企业，创造超级价值的方法是压低企业的成本结构，或者以某种方式使产品差异化，从而使消费者对其的估价会更高，更愿意付出一个溢价。优于竞争对手的价值创造并不一定需要企业在行业中具有最低的成本结构，或者是创造出消费者眼中最有价值的产品。不过，它的确要求产品价值（V）与产品成本（C）之间的缺口要大过竞争者所获得的这个缺口。

11.2.2 战略定位

波特注意到，企业在价值创造（差异化）与降低成本方面清楚自己的战略选择重点，并且形成支持这一战略重点的内部运作方式，这是很重要的。[7]图11-3阐明了他的论点。图中的凸

曲线是经济学家们所称的"效率边际"(efficiency frontier)。效率边际显示一个企业所能采取的增加产品价值(*V*)和降低成本(*C*)的各种位置。假定支持特定位置的内部运作有效形成(注意图中横轴的刻度是倒着的——沿着轴线向右移动意味成本变低)。效率边际是凸形的，因为回报递减。递减的回报意味着当一个企业已经在其产品中建立很大价值时，增加相对较小的价值都要求较大的额外成本。反过来也可以说，当一个企业已经有了较低的成本结构时，它必须要放弃产品中的许多价值才能使额外成本降低。

图11-3描绘了三家受国际旅游者欢迎的具有全球实力的酒店企业：四季酒店(Four Seasons)、马里奥特国际酒店(Marriott International)和喜达屋酒店(Starwood)(喜达屋酒店拥有喜来登和威斯汀连锁店)。四季酒店把自己定位于豪华连锁酒店，注重所提供产品的价值，这使得它的经营成本趋于上方。马里奥特国际酒店和喜达屋酒店更多地定位于中档市场，两家都强调要有足够的价值以吸引商务旅行者，但它们并不是像四季酒店一样的豪华连锁酒店。从图11-3中可以看出四季酒店和马里奥特国际酒店在效率边际上，表明它们的内部运作符合其战略且在有效经营。喜达屋酒店在边际里，说明它的经营不太有效率，成本过高。这意味着它不像四季酒店和马里奥特国际酒店那么能盈利，其管理人员必须采取措施改善公司的业绩。

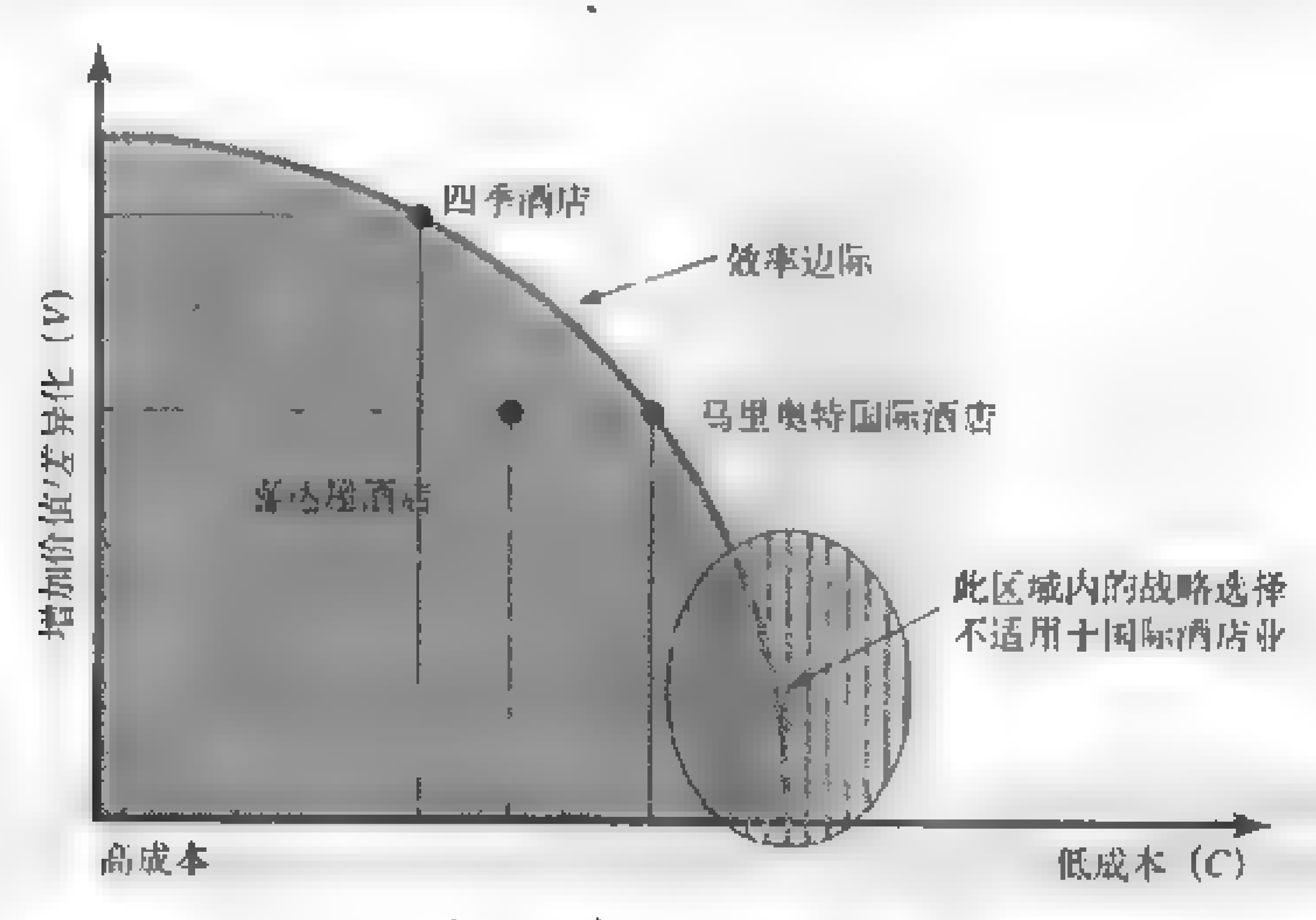


图11-3 国际酒店业的战略选择

波特强调说，对于价值(*V*)和成本(*C*)，管理层决定公司希望如何定位，并形成相应的经营方式，进行有效管理，以确保企业在效率边际上运行，这是极其重要的。然而，并非效率边际上的所有位置都是可行的。例如，在国际酒店业，可能没有足够的需求来支持强调低成本、抽掉产品中所有价值的连锁店(见图11-3)。国际旅行者相对较富裕，当他们离家外出旅行时，期望一定程度的舒适度(价值)。

基本战略范例的一个中心宗旨是：为使利润最大化，企业必须做三件事情：①在效率边际上找一个位置，这一位置应要是切实可行的，即有足够的需求支持这一选择；②形成内部经营方式，如生产、营销、物流、信息系统、人力资源等，使它们支持这一位置；③确保企业具有合适的组织结构来实施这一战略。如果想要获得竞争优势及取得高额利润，战略、经营、企业组织都必须相互协调一致。**运作**(operation)的意思是指企业进行的各种价值创造活动，下一步我们将讨论这一概念。

11.2.3 运作：作为一个价值链的企业

企业的运作可被看做由包括生产、营销与销售、材料管理、研发、人力资源、信息系统和企业基础设施在内的一系列不同的价值创造活动所构成的价值链。我们可以把这些价值

创造活动分成主要活动和辅助活动（见图11-4）。[8] 如上所述，如果一个企业要有效实施其战略，在图11-3所示的效率边际上找准定位，它必须有效地并以与其战略一致的方式管理这些活动。

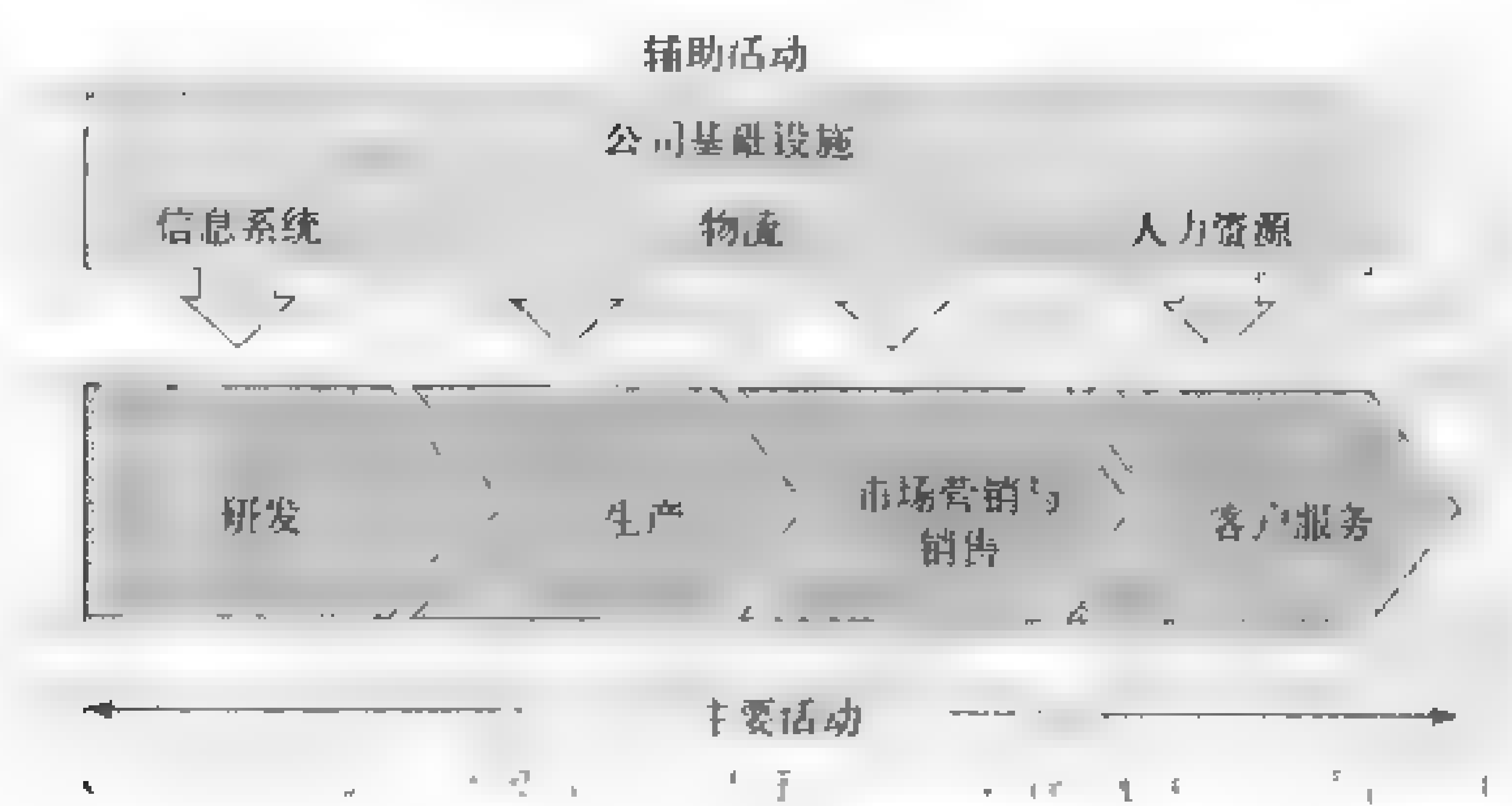


图11-4 作为一个价值链的企业

1. 主要活动

企业的主要活动包括产品的设计、制造与投递、产品营销及其维护和售后服务。按照通常的做法，在图11-4中所描述的价值链上，主要活动被分为4个功能：研发、生产、营销与销售以及客户服务。

研发关注的是产品设计与生产流程，尽管我们认为研发是与制造企业的实物产品的设计和生产流程有关，但许多服务性企业也进行研发。例如，银行间通过开发新的金融产品以及将那些产品以新方式提供给客户来相互竞争。网络银行和智能借记卡就是银行业开发的新产品的两个例子，早期银行业创新的例子包括自动出纳机、信用卡和借记卡。通过优越的产品设计，研发可以增加产品的功能性，使它们对消费者更具吸引力（增加V）。另外，研发可带来更有效的生产流程，因而可以降低生产成本（降低C）。这两种方式无论是哪一种，研发功能都可以创造价值。

生产与商品或服务的创造有关。对于实物产品而言，当我们说到生产时，我们一般指的是制造，所以我们可以说汽车制造。对于诸如银行业或医疗保健的服务业而言，"生产"通常发生在服务被送达给客户的时候（例如，当银行为客户办理了一项贷款时，就是在从事贷款的"生产"）。对于像沃尔玛这样的零售商来说，生产包括挑选商品、商店备货、在收款处把销售记入现金出纳机。对于MTV网，生产包括内容（节目）的制作、编排和播放，如录制的音乐节目和专题节目。通过有效地完成其活动以使成本更低（C更低），或者是通过以生产质量更高的产品（导致更高的V）的方式来完成这些活动，企业的生产活动创造出价值。

企业的市场与销售部门可以通过几种方式来帮助创造价值。通过把品牌打进市场和广告宣传，营销部门可以增加价值（V），这是消费者所认为的企业产品中所包含的价值。如果这些使消费者心中对企业产品产生了良好的印象，它们就会提升企业产品可以收取的价格。例如，福特生产了另一款高价值的SUV福特远征（Ford Expedition）车型，这款车被命名为林肯领航员（Lincoln Navigator）一样，定价1万多美元。领航员具有和远征一样的车身、发动机、底盘和设计，但通过巧妙的广告宣传和营销推广，再辅之以些许的性能改变（如更多的车饰和增加林肯似的发动机护栅和铭牌），福特公司让人们觉得领航员是款"豪华车"。这一营销策略提升了领航员相对于远征的认知价值（V），使得福特公司可为这款汽车收取更高的价格（P）。

通过发现消费者的需要和将与消费者沟通所得的信息反馈给企业的研发部门使其可以更好地设计迎合这些需要的产品，营销和销售也能创造价值。例如，世界最大的制药公司辉瑞公司

(Pfizer) 研究预算的分配是由营销部门对医疗需求潜在市场规模的评估决定的。目前辉瑞公司正在拨出大笔资金用于研发工作，以期发现治疗老年痴呆症的药物，这一行动的主要原因是营销部门已确认在全世界人口步入老龄化的国家，对老年痴呆症的治疗是一个未解决的主要医疗需要。

企业服务活动的角色是提供售后服务与支持，这一部门通过解决消费者的问题，在他们购买产品之后为客户提供支持服务，也可以在消费者心中创造出物超所值（V）的感觉。例如，卡特彼勒是美国的一家重型推土设备制造商，它可以在24小时之内把零件送达世界的任何地点，所以，当客户的卡特彼勒设备出故障时，公司可以把他们不得不忍受的停工时间降到最短。在一个停工十分昂贵的行业里，这是一种极有价值的能力。它有助于提高与客户有关的卡特彼勒产品的价值，从而，也有助于卡特彼勒提高对它的产品所能收取的价格。

2. 辅助活动

价值链上的辅助活动提供了让生产和销售的主要活动得以进行的条件（见图11-4）。在获得竞争优势方面，辅助活动即便不比企业的主要活动更重要，也是同等重要。以信息系统为例——这些系统指的是用于管理存货、追踪销售、产品定价、产品销售、处理客户服务咨询等的电子系统。信息系统和网络通信功能结合起来，可以改变企业管理其他价值创造活动的效率和效果。例如，戴尔公司就利用信息系统获得了领先竞争对手的竞争优势。当客户在戴尔公司的网站上订购戴尔产品时，这一信息立即通过互联网传递到供货商那儿，后者做出生产及运送产品的计划以便订单在恰当的时间到达恰当的组装厂。这一系统使戴尔的产品在工厂存放的时间减少到两天以下，这是节省成本的一个主要来源。

物流功能控制着实物材料在价值链的传送——从获得材料到经过生产及进入销售。完成这一过程的效率可以极大地减少创造价值的成本（降低C），从而创造更多的价值。在许多企业，物流系统和信息系统的结合都是特别重要的节省成本的来源。例如，利用信息系统，戴尔公司可以在其全球物流网实时配置零配件，确定它们应该在什么时间到达装配厂，因而有效规划生产。

人力资源功能可以以几种方式帮助创造更多的价值。它保证了企业有最优的人员组合来实施其主要的生产和销售活动，人力资源功能还保证了雇员在完成价值创造任务方面训练有素、有工作动力并获得相应报酬。在跨国公司，人力资源在促进企业的竞争地位方面可以做的一件事是利用它的跨国影响力挑选、招聘及培训有技能的经理人骨干队伍，无论是何国籍，他们都可以准备担任高级管理职位。他们可以从世界任何地方找出最优秀的。的确，许多跨国公司的高级管理层越来越具多样性，因为各种不同国别背景的经理人登上了高级领导的职位。例如，日本的索尼公司现在就由非日本国籍的人领导，他是一位叫霍华德·斯金格的威尔士人。

最后的辅助活动是公司的基础设施，即所有其他价值创造活动得以发生的环境。基础设施包括组织结构、控制系统以及企业文化。因为高层管理能对企业这些方面的构成施加相当大的影响，所以高层管理也应被视为企业基础设施的一部分。通过强有力的领导，高层管理可以有意识地构建企业的基础设施，并通过这些基础设施完成所有的价值创造活动。

11.2.4 组织：战略的实施

企业的战略是通过其组织实施的。具有较高ROIC（资本投入回报率）的企业，其组织必须支持其战略与运行。**组织结构**（organization architecture）指的是企业组织总体，包括正式组织机构、控制系统和激励机制、组织文化、工作流程以及人员。[9] 图11-5阐释了这些不同元素。**组织机构**（organizational structure）有三种含义：第一，企业正式划分的下级单位如生产部门、国内生产以及各种职能部门（大多数组织图表展示了机构的这一方面）。第二，机构内决策制定责任的划定（如中央集权的或分散权力的）。第三，建立综合机制以协调下级单位的活动，包括跨职能部门团队和/或泛地区委员会。

控制（control）是用来度量下属单位业绩及评判管理人员经营这些单位好坏的衡量标准。**激励机制**（incentive）是用于奖励适当管理行为的措施。激励机制同业绩度量标准紧密联系在一起。例如，对一位负责国内运营子公司的经理的激励会和该公司的业绩联系在一起。尤其是，如果她的子公司超过了目标业绩，她就能得到奖金。

工作流程（process）是组织内决策得以制定、工作得以完成的方式。例子有战略制定流程、企业内资源配置决策流程、经理人业绩评估和反馈流程。工作流程在概念上区别于机构内决策制定责任划定，尽管两者都包括决策。虽然CEO可能最终负责决定企业的战略应该是什么（即决策制定责任的集中化），但他做出该决定所使用的流程可能包括征询各方观点和接受来自下级管理人员的批评意见。

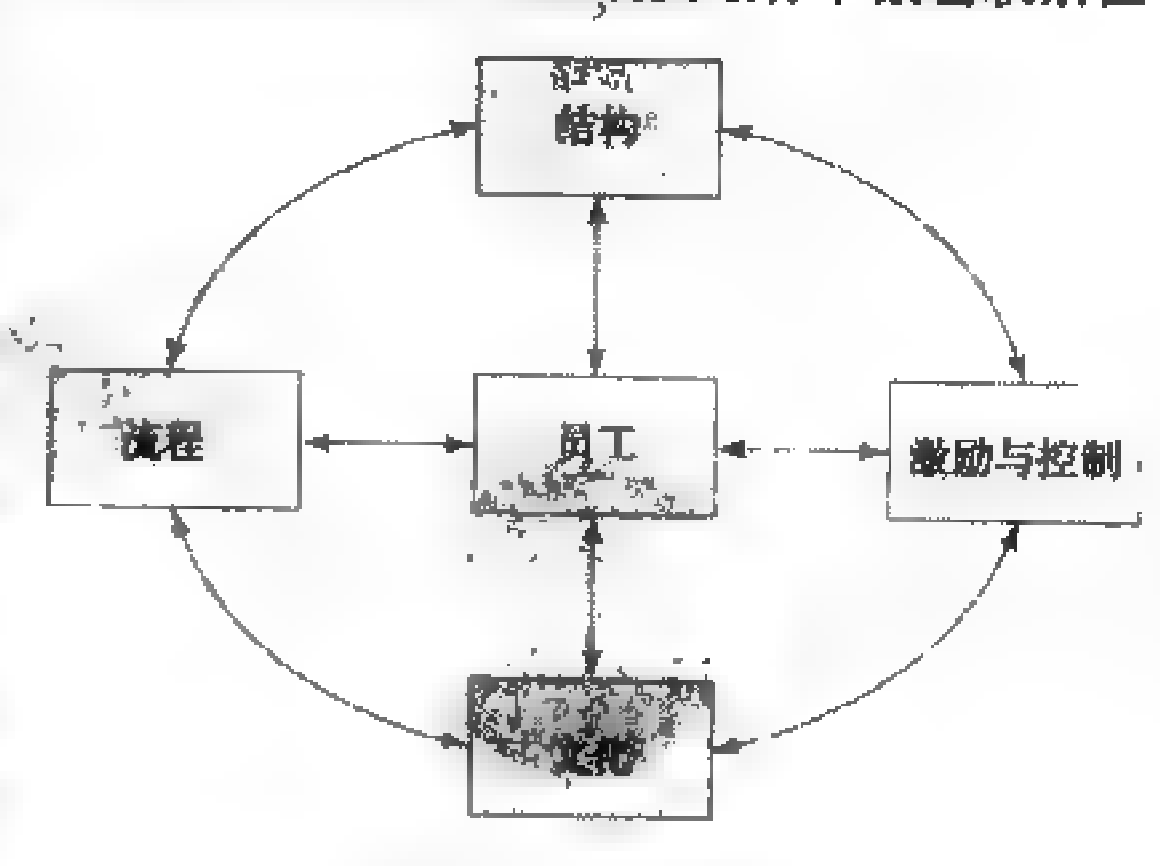


图11-5 组织结构

组织文化（organizational culture）是一个组织内所有员工共享的行为准则和价值体系。正如社会有文化一样（详见第3章），组织也有文化。组织就是为完成共同任务而聚到一起的个人所构成的社会。它们有自己特有的文化模式和亚文化。[10] 如我们将要看到的，组织文化对企业的经营效果具有深远的影响。最后，**人员**（people）的意思不仅仅指组织内的员工，还指用于招聘、补贴及保留着这些个人及其属性（他们的技能、价值及定位）的策略（第16章将深入讨论）。

如图11-5中箭头所示，一个组织结构的各个组成部分并不是相互独立的，每一个组成部分都与其他部分相辅相成。一个明显的例子是关于人员的战略。这可以主动用于雇用那些内部价值与企业在其组织文化中所强调的价值相符的人员。因而结构内的人员构成可以被用于强化（或弱化）组织的主流文化。

如果一个企业要使自己的盈利能力最大化，它必须密切关注结构内部各个组成部分的一致性，并且这一结构必须支持企业的战略与经营。再举MTV网的例子，为在全球标准化和地区适应性之间找到平衡，MTV网必须要决定哪些活动在美国集中进行，哪些分散进行。最初，MTV网基本都是在美国集中确定节目内容，但它很快意识到这种方式是错误的，所以就把节目制作的责任分散到当地子公司，它们可以自由取材美国开发的内容然后根据自己市场的需要进行改造，或者开发适合当地需求的特别内容。换句话说，当MTV网决定强调地区适应性时，它还必须对其组织结构进行改造，将重要的决策制定责任分散到各地子公司，以便它的结构能与其战略相适应。

11.2.5 小结：策略适合是关键

总之，正如我们不断强调的，企业要获得优良业绩和高额资本回报，在一定的市场条件下（必须有足够的需求支持这一战略选择），其战略（效率边际上的理想战略位置）必须是合理的。企业运行的方式必须能支持企业的战略，且企业的组织结构必须与企业的经营和战略相匹配。换句话说，如图11-6所示，市场条件、战略、运行和组织都必须相互协调一致，或相互适合，这样方能取得优良业绩。

当然，情况比图11-6所示更为复杂，例如，企业可以通过战略选择影响市场，它可以通过转移核心竞争力创造新的市场机遇来创造需求。此外，由于新技术、诸如取消管制这样的政府行为、人口统计或社会趋势等所造成的市场条件的改变，企业的战略可能不再适合该市场。在这样一些情况下，企业必须改变战略、运行方式和结构以适应新的现实，这是一场极为艰难的挑战。最后但并非最不重要的，国际扩张为企业所面临的挑战又增加了一层复杂性。我们将考察此点。

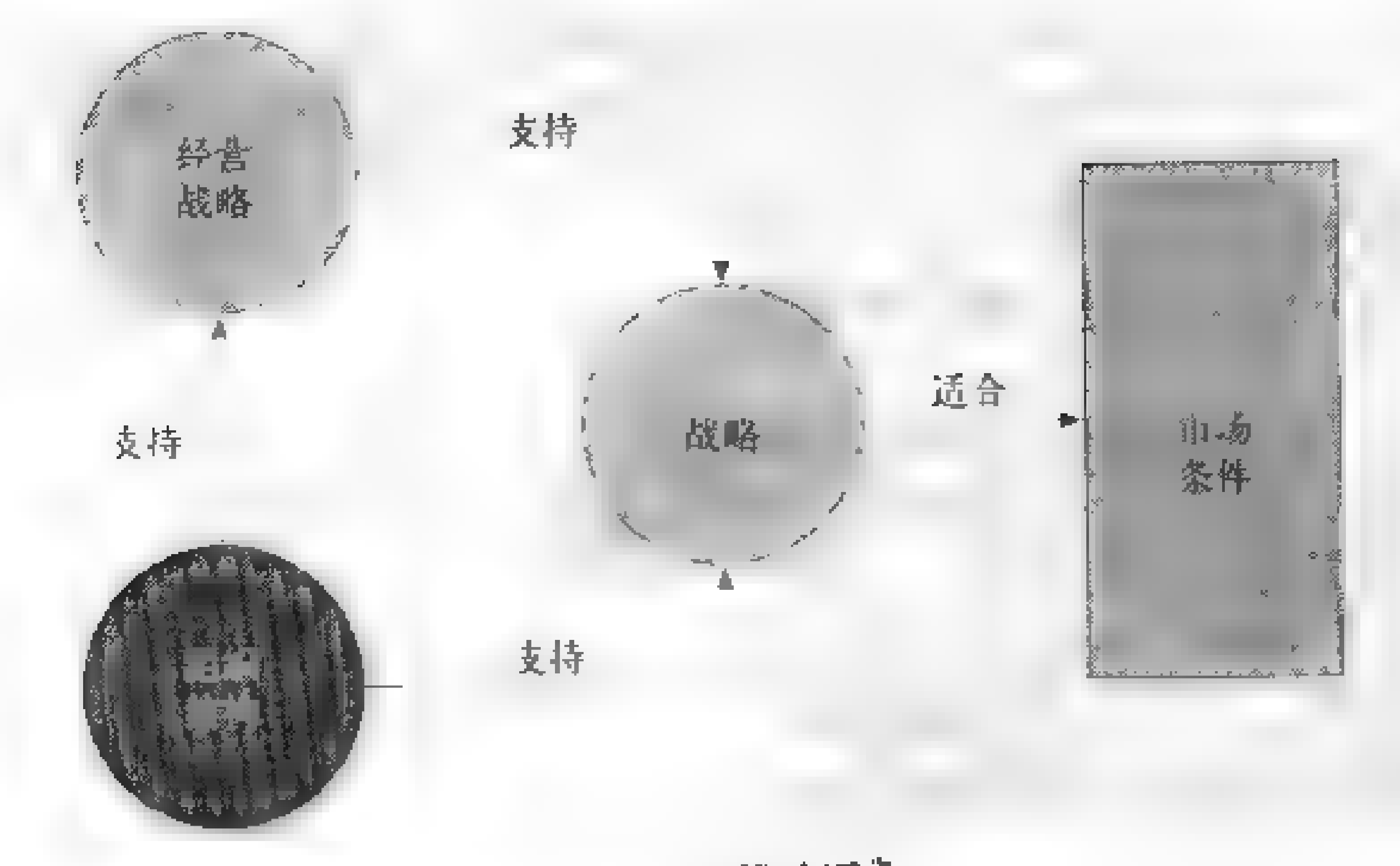


图11-6 战略适合

11.3 全球扩张、利润率与利润增长

向全球扩张使得企业增加了获利和提高利润增长率的方式，这在纯粹的国内企业是不可能的。[11] 全球运营的企业可以：

(1) 通过把产品销往国际市场为其国内产品扩大市场。

(2) 通过把价值创造活动分散到可以最有效实施的地方实现区位经济。

(3) 通过从中心地区服务于扩大了的全球市场，从经验效果中实现更大的成本经济。

(4) 利用在海外经营中开发的有价值的技术并将其转移到企业全球经营网中的其他实体来获得更大回报。

不过，正如我们将要看到的，一个企业通过采用这些战略增加盈利和利润增长的能力受到需要按顾客要求生产产品、营销战略及不同国家不同经营战略的限制，也就是受到本土化规则的限制。

11.3.1 扩张市场：平衡产品与能力间的杠杆

企业可以通过在国内开发产品和服务然后进行国际销售来提高增长率。几乎所有跨国公司都是这样开始的。例如，宝洁公司在美国开发大部分畅销产品，如尿不湿、象牙牌香皂等，然后将其卖往全世界。类似地，尽管微软公司在美国开发软件，还是很早的时候，该公司就开始着重在国际市场销售软件。像大众和丰田这样的汽车公司也是通过在国内开发产品然后销往国际市场发展起来的。如果公司进入的国家内的竞争者缺乏可比产品，由这种战略产生的回报可能会更大。所以，丰田公司通过进入北美和欧洲大型汽车市场，以优越的质量和性能提供与当地竞争者（福特公司和通用公司）不同的产品，使其利润得到增长。

许多以这种方式扩张的跨国公司的成功不仅仅依赖它们在国外销售的产品和服务，还依赖使开发、生产和销售这些产品和服务得以进行的核心竞争力。**核心竞争力**（core competence）这个词指的是竞争对手无法与之匹敌或轻易模仿的存在于企业内部的技能。[12] 这些技能可能存在于企业价值创造活动中的任何一个环节——生产、营销、研发、人力资源、物流、一般管理等等。这些技能通常体现在所生产的产品中，其他企业很难与之匹敌或进行模仿，因而，核心竞争力是企业竞争优势的基础，它们使得企业能够降低价值创造的成本，或者创造认知价值使得价格可以提高。例如，丰田公司在汽车制造方面有核心竞争力，它能够以比世界其他任何企

业更低的成本生产高质量、设计精美的汽车。使丰田公司能做到这点的竞争力主要存在于企业的生产和物流功能中。[13]麦当劳在管理快餐经营上有核心竞争力（它是世界上这一行业中最有能力的企业之一），宝洁公司在开发和营销名牌消费品上有核心竞争力；星巴克在管理零售店使其大量销售新鲜调制咖啡饮料方面有核心竞争力。

既然从定义上来说核心竞争力是企业竞争优势的来源，像丰田公司和宝洁公司这样的制造业公司全球扩张的成功就不仅仅基于开发产品并在国外市场销售，还基于把核心竞争力转移到本土竞争者缺乏这些能力的国外市场。从事服务经济的公司如金融机构、零售商、餐饮连锁、酒店业等也同样如此。扩大服务市场常常意味着在外国复制自己的生意模式（尽管会有些改变以适应当地的差异，这点我们稍后会详谈）。例如，星巴克在美国之外快速扩张，就是以美国本土的生意模式为蓝本来建立国际经营体系的。像开篇案例中讲到的，MTV网也是这么做的，它现在已服务于140个国家。类似地，麦当劳以其国际扩张战略著称，它把公司搬进了120个国家，总共产生的收入占了公司收入的一半。

11.3.2 区位经济

我们从前面的章节中了解到：各国在许多方面是不同的，包括经济、政治、法律和文化等，这些差异既可提高也可降低在一个国家做生意的成本。我们还从国际贸易理论中得知：由于要素成本的差异，某些国家在生产某些产品方面有比较优势。日本在生产汽车和日用电子产品方面出类拔萃；美国在生产计算机软件、药品、生物技术产品和金融服务方面胜过他国；瑞士在生产精密仪器和药品方面技高一筹；韩国在生产半导体产品方面、中国在生产服装方面占有优势。[14]

这对在充满竞争的全球市场努力求生的企业来说意味着什么呢？它意味着如果贸易壁垒和运输成本许可的话，企业可以通过把每一种价值创造活动放在这样一些地区将会获益——在那里经济、政治和文化条件，包括相关要素成本最有利于该项活动的实施。所以，如果一种产品的最佳设计师在法国，企业应该将设计机构设在法国，如果进行装配生产，生产率最高的劳动力在墨西哥，装配活动就应该在墨西哥进行；如果最好的营销商在美国，营销战略就应该在美国形成，依此类推。

采取这样一种战略的企业会实现我们所说的区位经济。**区位经济**（location economies）是由在无论世界上任何地方的最优位置进行价值创造活动而形成的经济（在排除了贸易壁垒和运输成本的情况下）。把一种价值创造活动放置于最适宜该项活动的地点可以有两种效果中的一种。它可以降低价值创造的成本，并帮助企业取得低成本地位，或者它可使企业的产品区别于竞争者的产品。根据图11-2，它可以降低C或提高V（这一般会支持更高定价），这两者都会促进企业的盈利能力。

这如何在国际商务中起作用，可参考视明眼镜公司（Clear Vision）的例子。视明公司是一家眼镜制造商和经销商。大卫·格拉斯曼（David Glassman）在20世纪80年代创建的这个企业如今的年总收入超过了1亿美元。既不算太小，也不算什么大企业。视明公司是一个在三个洲建有生产设施的跨国公司，其客户遍布世界各地。视明公司开始朝跨国企业迈进是在20世纪80年代。当时坚挺的美元使得美国本土的生产非常昂贵，低价格的进口产品占据了美国眼镜市场的较大份额，视明公司意识到除非它也开始进口，否则它将无法生存下去。起初，公司从独立的海外制造商那儿购买产品，主要是从中国的香港地区购买。然而，公司开始对这些供应商的产品质量和运送感到不满意了。随着视明公司进口量的增加，格拉斯曼决定保证质量和运送的最好办法是建立视明公司自己的海外企业。于是视明公司找了一位中国的合伙人，它们一起在香港开了一家制造厂，其中视明公司是大股东。

选择中国香港作为生产地是受其低廉的劳动力成本、熟练的劳工和香港当局所给予的税收减免的吸引。此时公司的目标是通过把价值创造活动放到合适的地区来降低生产成本。不过，

几年之后，香港的日益工业化和劳工越来越短缺使得工资上涨到很高的程度，它已不再是"低成本"的地方了。为了应对这一问题，视明公司和它的中国合伙人把部分生产转到了中国内地以利用那里较低的工资率。同样，这一转移的目的也是降低成本。在这家厂生产的眼镜框的零部件被运到香港的工厂进行最后组装，然后运往北美和南美的市场。香港工厂现在雇佣80位员工，大陆厂有300～400人。

与此同时，视明公司还开始寻找机会在享有时尚设计和高品质盛誉的外国眼镜企业中投资。它的目的不是要降低制造成本，而是要开发一系列高品质的"设计师"眼镜。视明公司内部没有设计能力来支持这样一个系列。但格拉斯曼知道哪些外国制造商有这样的能力。于是，视明公司在日本、法国和意大利的工厂投资，在每一个厂拥有少量股份。这些工厂现在为视明公司的Status Eye分公司提供眼镜，这是家专营高价的设计师眼镜的公司。[15]

于是，为应付来自外国的竞争，视明公司运用了旨在降低成本结构（降低C）的策略——将其生产从高成本地区美国转移到低成本地区，先是转到中国香港特别行政区，然后移到中国内地。随后视明公司又采用了旨在增加产品认知价值的策略（增加V）以便能收取溢价（P）。意识到眼镜的溢价取决于优越的设计，视明公司又在享有卓越设计盛誉的法国、意大利和日本投资。总之，视明公司的战略包括采取旨在降低价值创造成本的行动和采取旨在通过差异化提高产品认知价值的行动，总的目标是增加视明公司所创造的价值，从而提高企业的盈利能力。只要这些战略成功，公司就可以获得比它仍留在美国制造眼镜的更高的利润率和盈利能力。

1. 建立全球网

从视明公司的例子可以推断出，这种考虑的一个结果是建立价值创造活动的全球网（global web），价值链的各个阶段分散在全球那些认知价值最大或价值创造成本最小的地方。[16]现在，让我们看看联想集团ThinkPad笔记本电脑的例子（联想集团是在2005年收购IBM个人电脑分部的中国电脑公司）。[17]这款产品是在美国由工程师设计的，因为联想集团相信，美国是全球从事基础设计工作的最佳地区。计算机外壳、键盘、硬盘在泰国制造，显示屏、内存在韩国生产，内置无线网卡在马来西亚生产，微处理器在美国生产。在每一种情况里，这些零配件都是在现有要素成本最优的地区制造和作为供货来源。然后，这些零配件被运往墨西哥的组装厂，在那里组装，然后运往美国销售。联想集团在墨西哥进行组装是因为那里的低价劳动力。营销战略由联想集团在美国的人员策划，主要是因为管理人员相信，由于他们对当地市场的了解，美国员工通过自己的营销努力可以比其他地区的员工对产品增加更多的价值。

在理论上，通过把每种价值创造活动分散到最优地方来实现区位经济的企业，同把价值创造活动都建立在一个地方的企业相比，应该具有竞争优势。它应该能够比单一位置的竞争者在使产品与众不同（因而提升认知价值V）及降低成本结构（C）方面做得更好。在竞争压力日益加剧的世界，这样的战略可能对企业的生存极为重要。

2. 一些告诫

引入运输成本和贸易壁垒会使这种情况复杂化。由于有利的要素禀赋，新西兰在汽车装配活动方面可能具有比较优势，但高昂的运输成本会使其成为一个不划算的地方。另一个告诫是关于在作选址决定时评估政治和经济风险的重要性。即使当一个国家用所有标准来衡量时看起来都是一个极具吸引力的生产地，但如果其政府不稳定或者是极权主义政府，企业可能会被告诫不要把生产地建在那里（政治风险见第2章的讨论）。类似地，如果政府采取的是不恰当的可能会导致外汇风险的经济政策，那也可能是不在那里建立生产设施的第二个理由，即便其他要素看起来很有利。

11.3.3 经验效应

经验曲线（experience curve）指的是在产品生命周期所观察到的生产成本的系统降低。[18]

一些研究观察到：差不多每次累计产量翻番时，产品的生产成本就会下降某个特征数。这一关系是在飞机工业首次观察到的，每次飞机机体的累计产量翻番时，单位成本通常下降到原来水平的80%。[19] 于是，第四架机体的生产成本就会是第二架机体成本的80%，第八架机体的生产成本是第四架的80%，第十六架的是第八架的80%，依此类推。生产成本和产量之间的这种经验曲线关系（这一关系是指随着时间增加的累积产量，而不是任何时期，如一年的累积产量）在图11-7中绘出了。两件事情解释了这点：学习效果和规模经济。

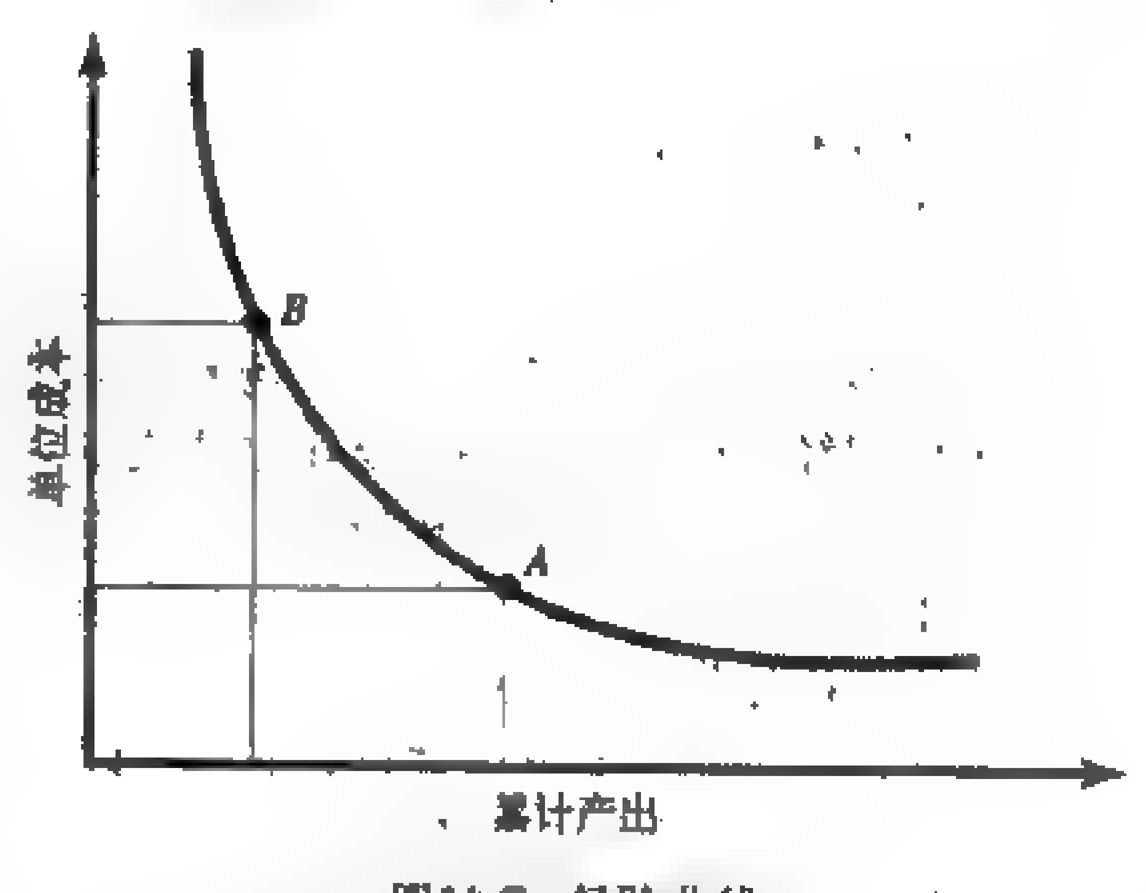


图11-7　经验曲线

1. 学习效果

学习效果（learning effect）指的是从做事中学习而产生的成本节省。例如，劳动者通过重复完成一件任务（比如组装飞机机体）来学习是最有效的。当个人学会了完成某一特定任务的最有效的方法时，劳动生产率就会随着时间而提高。同样重要的是：在新的生产机构，管理部门通常会逐渐学习如何更有效地管理新的企业。这样，由于劳动生产率和管理效率的提高，生产成本最终就会降下来，于是就提高了企业的盈利能力。

当重复一件在技术上较为复杂的任务时，学习效果往往更有意义，因为关于这件任务所要学习的东西更多。因此，学习效果在有1000个复杂步骤的组装程序中比在只涉及100个简单步骤的程序中更有意义。但是，无论这件任务多么复杂，学习效果在一段时间之后就消失了。有人认为，学习效果只有在新工序的起始阶段才重要，两至三年后就没有作用了。[20] 在这一点之后任何经验曲线的下降都是由于规模经济。

2. 规模经济

规模经济（economies of scale）指的是由生产大量的产品而达到的单位成本的下降。获得规模经济可以降低企业的单位成本，提高盈利能力。规模经济由许多原因产生，其中一个是把固定成本分散到大量的产品上的能力。[21] 固定成本是建立生产设施、开发新产品等所需要的成本，这些成本可能很高。例如，建一个新的生产线生产半导体芯片现在要花超过10亿美元。类似地，按照一种估计，开发一种新药并投放到市场大约要花8亿美元，12年左右的时间。[22] 补偿如此高的固定成本的唯一方法是把产品销往全世界，通过把成本分散到大量的产品上来降低单位成本。累积销售量建立得越迅速，固定成本就分摊得越快，单位成本也就下降得越快。

第二个原因是，如果不能服务于全球市场，企业就不可能获得有效的生产规模。例如，在汽车行业，一个有效规模的工厂的设计能力是年生产200 000个单位。汽车公司可能宁愿每家工厂生产一种型号，因为这可消除从一种型号转换到另一种型号的成本。如果对某种型号的国内需求每年只有100 000个单位，不能达到年产200 000个单位的生产量就会使平均单位成本上升。不过，通过同时也服务于国际市场，就会使产量达到200 000个单位/年，从而获得较大的规模经济，降低单位成本以及提高盈利能力。通过从其生产机构服务于国内和国际市场，企业可以更充分地利用这些生产设施。例如，如果英特尔公司只在美国销售微处理器，它可能就只能让它的工厂只上一个班次，通过从这些工厂服务于国际市场，英特尔公司就可以更充分地利用它的生产资产，这又会转化成更高的资本生产率和更大的盈利能力。

最后，因为全球销售增加了企业的规模，所以它同供货商讨价还价的能力也提高了，这使得它在购买重要物资砍价时也获得了规模经济，并以这种方式提高盈利能力。例如，沃尔玛就一直利用它巨大的销售量来作为筹码与向其店铺供应商品的供货商讨价还价来压低价格。

3. 战略意义

经验曲线的战略意义是很清楚的。沿经验曲线向下移动会使企业降低价值创造的成本（图11-2中降低C）并提高盈利能力。使经验曲线向下移动最快的企业与其竞争对手相比会具有成本优势。所以，图11-7中的企业A由于经验曲线更向下一些，比起企业B就具有很明显的成本优势。

以经验为依据的成本经济的许多基本来源是工厂。大多数学习效果以及通过把建立生产能力的固定成本分散到大量的产量上来达到有效的产量规模以及更紧密地利用厂房设施来实现的规模经济都是如此。所以使经验曲线快速向下移动的关键是尽快提高单个工厂的生产量。因为全球市场比国内市场更大，从单一区位服务于全球市场的企业有可能比只服务于国内市场的企业或者从多国生产地服务于多国市场的企业更快地建立起累积量。因而，从单一生产地服务于全球市场同经验曲线向下移动及建立低成本地位是一致的。此外，要使经验曲线迅速下移，企业必须在定价和销售上非常积极主动，才能使需求迅速扩大。还需要建立足够的生产能力以便为全球市场服务。另外，如果该区位是实施价值创造活动的最佳区位，从单一区位服务于全球市场的成本优势将会更有意义。

一旦企业确立了低成本地位，它就可以对新的竞争形成障碍。特别地，一个经验曲线非常靠下的老企业，如图11-7中的企业A，可以把价格定在自己仍然有钱可赚的水平，而曲线非常靠上的新入行者，在这样的价格上则会赔钱。

成功采用这种战略的经典例子有日本日用电子公司松下公司。20世纪70年代松下公司同索尼公司、飞利浦公司一道竞相开发盒式磁带录像机（VCR）。虽然最初松下公司落后于飞利浦公司和索尼公司，但它却成功地使自己的VHS制式成为全世界的标准，并在这一过程中获得巨大的经验曲线上的成本节省。这种成本优势对新的竞争者构成了难以克服的障碍。松下公司的战略是尽快建立全球性的销售量。为了确保能够提供全世界的需求，企业将生产能力提高了33倍，从1977年的205 000个单位增加到1984年的680万个单位。通过从在日本的单一地点服务于全球市场，松下公司实现了巨大的学习效果和规模经济，这使得松下公司在卖出它的首批VHS制式的VCR后的五年内把其价格下调了50%。结果，松下公司在1983年成了世界上主要的VCR生产商之一，占世界产量的45%左右，同其竞争者相比，享有显著的成本优势。第二大企业日立公司（Hitachi）在1983年只占世界产量的11.1%。[23] 现在，诸如英特尔公司这样的一些公司是使用这种战略的高手。建立最新技术水平的生产设施来生产微处理器，成本巨大（现已超过20亿美元），要使这一投资得到回报，英特尔公司必须寻求经验曲线效果，从有限数量的生产工厂服务于全球市场，以使从规模经济和学习效果中获得的成本节省最大化。

4. 利用子公司的技术

我们在前面讨论核心竞争力中暗含着的观点是：有价值的技术最早在国内开发，然后转移到国外生产厂家。所以，MTV网在美国开发节目制作技术，然后再将其转移到国外站点。不过，对更多在外国市场已建有子公司网络的成熟的跨国企业来说，有价值的技术也可以在海外子公司开发。[24] 在跨国公司的全球经营网络中，哪里人们有机会和动力尝试做事情的新方法，哪里就可以创造技术。有助于降低生产成本或增强认知价值并支持更高产品定价的那些技术创造，并非是中央企业的专利。

转移那些在分支机构创造出的技术并将其运用到企业全球网络的经营中，也可以创造价值。例如，麦当劳正在逐步发现，其海外特许经销商是宝贵的新点子的源泉，面临在法国的缓慢增长，其法国的特许经销商不仅开始尝试改变菜谱，而且改变快餐店的设计和主题，去掉了到处都有的金色拱形门，换掉了实用的椅子和桌子以及其他标志性的塑料类东西。现在，在法国的许多麦当劳快餐店都是硬木地板、裸露的砖墙，甚至还有扶手椅。在法国的930家店子中有一半都提升了档次，让美国人都认不出来了。菜单也改变了，里面有佛卡夏⊖鸡肉面

⊖ focaccia，一种意大利香料。——译者注

包，定价要比一般的汉堡包高30%。至少在法国，这一战略似乎有效。做出这些改变之后，同样的餐店，年销售额增长率由1%上升至3.4%。被这一影响所触动，麦当劳的高管现在正考虑在麦当劳的其他一些快餐店（包括在美国的）也采用类似改变，这些快餐店的增长也处于停滞状态。[25]

对于跨国公司的管理者，这一现象产生了重要的新挑战。首先，他们必须虚心认识到有价值的技术可以在企业全球网络里的任何地方产生，并非只是在中央企业。其次，他们必须确定一种激励机制，以鼓励当地雇员获得新技术。这并不像听起来那么容易，创造新技术会有一定程度的风险，并非所有新技术都能增加价值。麦当劳海外分支机构所提出的每一个有价值的想法，都是在若干次的失败之后才产生的。跨国公司的管理者必须确立激励机制以鼓励雇员承担必要的风险。他们必须奖励成功者，对不成功的承担风险者不要没必要地制裁。再次，管理者必须有一种方法用于识别子公司提出的有价值的技术，最后，他们需要起推动作用，以帮助在企业内部转移有价值的技术。

5. 小结

我们看到了进行全球扩张的企业是如何提高它们的盈利能力和利润增长率的，它们采用的方式是进入本土竞争者缺乏类似竞争力的新兴市场、通过获得区位经济降低成本及增加产品价值、利用经验曲线效果以及在企业的全球分支网络间转移有价值的技术。为完整起见，应该注意的是，提高盈利能力的战略也可能扩大企业的生意，因而使得它能获得更高的利润增长率。例如，通过同时实现区位经济和经验效果，企业可能以较低的单位成本生产出具有更高价值的产品，从而提高盈利能力。产品认知价值的提升也可能吸引更多的消费者，因此也增加收入和利润。此外，企业管理者可能不是用提升价格来反映产品较高的认知价值的，而是选择继续低价以增加全球市场份额并获得更大的规模经济（换句话说，它们可能选择向消费者提供"物超所值"的产品）。这样的战略可能会进一步提高企业的利润增长率，因为消费者可能会被相对价值来说较低的价格所吸引。如果由市场份额所带来的规模经济巨大，这一战略还可能提高盈利能力。总之，管理者在做定价战略决定时需要记住盈利能力和利润增长之间的关系。

11.4 成本压力和对当地需求响应的压力

在全球市场竞争的企业通常要面对两种竞争压力，这两种压力影响到它们实现区位经济和经验效果、利用产品及在企业内部转移竞争力和技术的能力。它们要面对的是成本降低的压力和地区适应性压力（见图11-8）。[26]这两种竞争压力把互相冲突的需求摆在企业面前。对成本降低的压力做出响应要求企业尽量减少单位成本。但对地区适应性做出响应，则要求企业使其产品提供和营销战略在各国都有所不同，以满足各国消费者因国家差异而具有的不同需求，这些差异广泛存在于消费者的兴趣和偏好、商业实践、分销渠道、竞争条件以及政府政策方面。按不同国家的需要定制产品可能导致大量重复及产品缺乏标准化，其结果可能会提高成本。

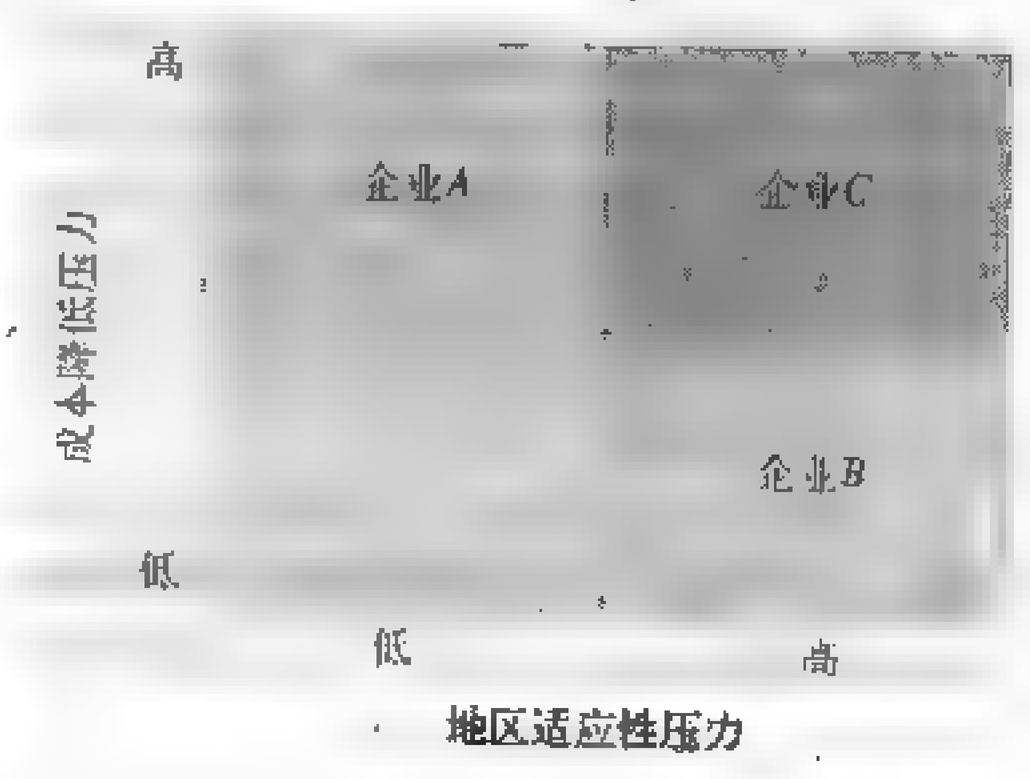


图11-8 成本降低压力与地区适应性压力

虽然有些企业，如图11-8中的企业A，面对的成本降低压力高、地区适应性压力低，而另一些企业，如图中的企业B，面对的成本降低压力低，地区适应性压力高，但许多企业都是处于图11-8中企业C的地位，它们既面对成本降低的高压力，又面对地区适应性的高压力。应付这些相互冲突和矛

盾的压力对企业来说是一个困难的战略挑战，主要是因为要做到地区适应性往往会提高成本。

11.4.1 成本降低的压力

在全球竞争市场，国际企业常常面对成本降低的压力。应对成本降低的压力要求企业尽量降低价值创造的成本。例如，一个制造商可能在世界上任何最优地区大量生产标准化的产品以实现规模经济、学习效果和区位经济。或者，一个企业可能向低成本的国外供货商外购某些职能，以降低成本。所以，许多计算机公司从印度外购电话客户服务职能，可以雇用那里会讲英语的高素质的技术人员，而其工资却比美国的低。以同样的方式，像沃尔玛这样的零售商，可能也会使其供货商（制造商）这样做。（沃尔玛对供货商所施加的降价压力被认为是造成北美出现制造商把生产转移到中国的潮流的一个主要原因。）[27] 像银行这样的服务业可能通过把一些后台服务职能，如信息处理，转移到工资率较低的发展中国家以应对成本压力。

成本降低的压力在生产某些商品的行业尤其剧烈，这些商品的非价格因素很难有显著区别，价格是主要的竞争武器。供全球需要的产品往往都是这样。当不同国家的消费者的兴趣与偏好类似时，就存在普遍需求（universal need）。常用商品如大宗化学品、石油、钢铁、糖等的情况就是这样。许多工业品和消费品（如掌中计算器、半导体芯片、个人电脑、液晶显示屏）也是如此。对于主要竞争者都在争夺低成本区位经济的行业、生产能力持续过剩的行业以及消费者很强大并面对低转换成本的行业，成本降低的压力也很激烈。近几十年来世界贸易和投资环境的宽松，促使了更大的国际竞争，一般来说也增加了成本降低的压力。[28]

11.4.2 对当地需求响应的压力

地区适应性的压力有好几个来源，包括各国消费者兴趣与偏好的不同、基础设施与生意习惯的差异、分销渠道的区别、东道国政府的要求。应对地区适应性的压力，要求企业使其产品和营销策略在各国有所区别，以适应这些因素。所有这些往往都会提高企业的成本结构。

1. 消费者兴趣与偏好的不同

当消费者的兴趣和偏好在国与国之间有显著差异时（可能由于根深蒂固的历史或文化的原因）就会出现强大的地区适应性压力。在这样的情况下，跨国公司的产品和销售广告词语不得不按消费者的要求来制作以迎合当地消费者的品味和喜好。这通常会产生压力，需要把生产和销售职能授予企业在海外的子公司。

例如，在20世纪80年代和90年代初，汽车行业朝着创造“世界汽车”的方向发展。按照这一观念，像通用汽车公司、福特公司、丰田公司这样的全球公司可以在全世界卖相同的基本型汽车，在集中的生产地制造。如果成功，这一战略就可以使汽车公司从全球规模经济中获得巨大收益。然而，这一战略通常会在消费者喜好这一冰冷的现实上触礁。不同汽车市场的消费者似乎有不同的喜好和偏爱，所以他们需要不同款型的汽车。北美消费者喜欢轻型卡车，尤其在南部和西部，许多家庭都拥有轻型卡车作为家里的第二或第三辆车。但在欧洲，轻型卡车被看做是一种纯粹的公用车，购买者主要是企业，而非个人。所以，需要改变产品及销售的广告用语，以适应北美和欧洲不同的需求。另一个说明需要响应各国不同喜好和偏爱的例子是MTV网，我们在开篇案例中有讲到。

一些评论者争论说，消费者对于按当地需要制造的需求在世界范围内正在下降。[29] 按照这种论点，现代通信和运输技术为不同国家消费者兴趣与喜好的一致性创造了条件。结果出现了标准化消费品的巨大全球市场。麦当劳汉堡包、可口可乐、盖普服饰、诺基亚手机、索尼电视机被全球所接受，这些都是以标准化的产品出售，它们常常被引述为全球市场日益同化的证据。

不过，在MTV网的例子里，这样的论点似乎有点幼稚。不同国家和不同文化间消费者的口味和偏好仍存在着相当大的差异，国际企业的管理者们还不可能奢望忽略这些差异，这些差异还会长时间存在。即便是在像手机这样现代化的行业，在消费者使用风格方面国家间也存在重

大差异。比如，美国人往往把手机看做通话的工具，而不是发电子邮件和上网的设备。相应地，在卖给美国消费者时，手机制造商更注重的是小巧、好看，而不是先进的功能和性能。这同在欧洲和亚洲形成鲜明对照，在这些地区，短信和上网功能要受欢迎得多。这里似乎有文化因素在起作用，欧洲和亚洲的人们常常有更多的时间用手机上网，因为他们花在乘火车上的时间更多，而美国人往往更多的时候是在开车，腾不出手来做这些。[30] 见下方的“另一个视角”。你认为达美乐公司（Domino's）在进军英国市场时要做出哪些改变？



另一个视角

全球爱上比萨：达美乐公司的全球战略

达美乐公司全球战略的成功证明了全球化的市场的确在出现，像该公司的总裁兼CEO大卫·布兰顿所说：“随着各国的发展和生活节奏的加快，达美乐公司看到了商机。随着这些国家出现越来越多的双职工家庭，以及越来越注重技术，生活节奏加快，你会看到这些对我们的销售也会有相应的影响。”

于是，达美乐公司开始积极地扩张，打进了55个国家。在它2005年开张的322家比萨店中，有238家是在美国以外。达美乐公司在墨西哥有500多家比萨店，在美国和澳大利亚有300多家，在韩国和加拿大有200多家，它希望在未来的几年内开张它的第10,000家比萨店。50亿美元的全球收入足以让它自夸，也证明了比萨的确受到全球的喜爱！（Brian Charlton，美联社，2006年7月5日）

2. 基础设施和传统习惯的差异

当两国间在基础设施或传统习惯上存在差异时，会出现地区适应性的压力，相应地会产生按需制造产品的需要，满足这一需要可能要求把制造和生产职责授予外国子公司。例如，在北美，家用电器设备是按110伏设置，而在一些欧洲国家240伏的设备才是标准的。因此，家用电器必须根据基础设施的这一差异来按需制造。传统习惯各国也不尽相同。例如，在英国人们靠道路的左侧行驶，产生了对驾驶座靠右侧的汽车的需求。但在法国及其他欧洲国家，人们却是靠道路的右侧行驶，产生了对驾驶座靠左侧的汽车的需求。显然，汽车必须按特定要求制造以适应这种传统习惯的差异。

尽管许多国家在基础设施方面的差异都源自于历史，但也有一些是近期才有的。例如，无线通信业的技术标准在世界各地都不同。人们熟知的技术标准GSM在欧洲很普遍，而另一种标准CDMA在美国和亚洲部分地区则较普遍。为GSM设计的设备在CDMA网络中就不管用了，反之亦然。因此，诸如诺基亚公司、摩托罗拉公司和爱立信公司这样一些生产无线手机以及诸如开关等基础零件的公司，就需要按照特定国家的通行技术标准来定制其所提供的产品。

3. 分销渠道的区别

企业的营销战略可能要配合各国不同的分销渠道，这可能需要把销售职责授予各国子公司。例如，在制药行业，英国和日本的分销系统与美国的截然不同。英国和日本的医生不会接受美国式的高压销售，或对此做出有利反应。因此，制药公司在英国和日本要采取和美国不同的营销方式——软销售而不是硬销售。类似地，波兰、巴西和俄罗斯按购买力平价人均收入差不多，但这三个国家的分销系统是不一样的。在巴西，超市占了食品零售的36%，波兰是18%，而在俄罗斯不到1%。[31] 渠道的这些差异要求各公司采用各自的营销和销售战略。

4. 东道国政府的要求

东道国政府所施加的经济和政治方面的要求可能需要有对当地需求的响应。例如，制药公司要受当地临床检验、注册程序及价格限制的约束，所有这些都要求药物的生产和销售要符合当地要求。因为在大多数国家，政府和政府代理机构控制着保健预算的大部分比例，它们在要

求高度的地区适应性方面处于强有力的地位。

更通常的是，来自环境保护主义、经济民族主义和地区产率规则（要求一定比例的产品须在当地生产）的威胁都要求国际企业在当地进行生产。考虑加拿大的机动车、飞机、快艇和摩托雪橇制造商庞巴迪公司（Bombardier）的情况。庞巴迪公司在全欧有12家机动车制造厂。批评该企业的人认为：由此产生的生产设施的重复导致了高成本。有助于解释为什么庞巴迪公司机动车生产的利润边际要低于其别的种类。庞巴迪公司的管理者争辩说，在欧洲，有关地区产率的非正式规定对使用当地工人的企业有利。要在德国售出机动车，你必须在德国制造。比利时、奥地利和法国也同样是这种情况。为了解决其在欧洲的成本结构，庞巴迪公司把它的设计和采购职能集中起来了，但它尚没有计划把生产集中起来。[32]

11.5 战略选择

地区适应性的压力意味着企业也许不能从经验曲线和区位经济上实现完全的利润，也许不能从单一低成本区位服务于全球市场，不能生产全球化的标准产品、并在全球销售以获得与经验曲线相联系的成本降低。按当地条件生产产品的要求，可能不利于这样一种战略的实施。例如，汽车公司已经发现：日本、美国和欧洲的消费者需要不同种类的汽车，这就要求生产出满足当地市场需要的产品。像本田公司、福特公司和丰田公司这样的企业正在采取在每个地区建立全方位的设计和生产设施的战略，以便更好地服务于当地需求。虽然按需生产带来了利润，但它也限制了企业实现巨大经验曲线成本经济和区位经济的能力。

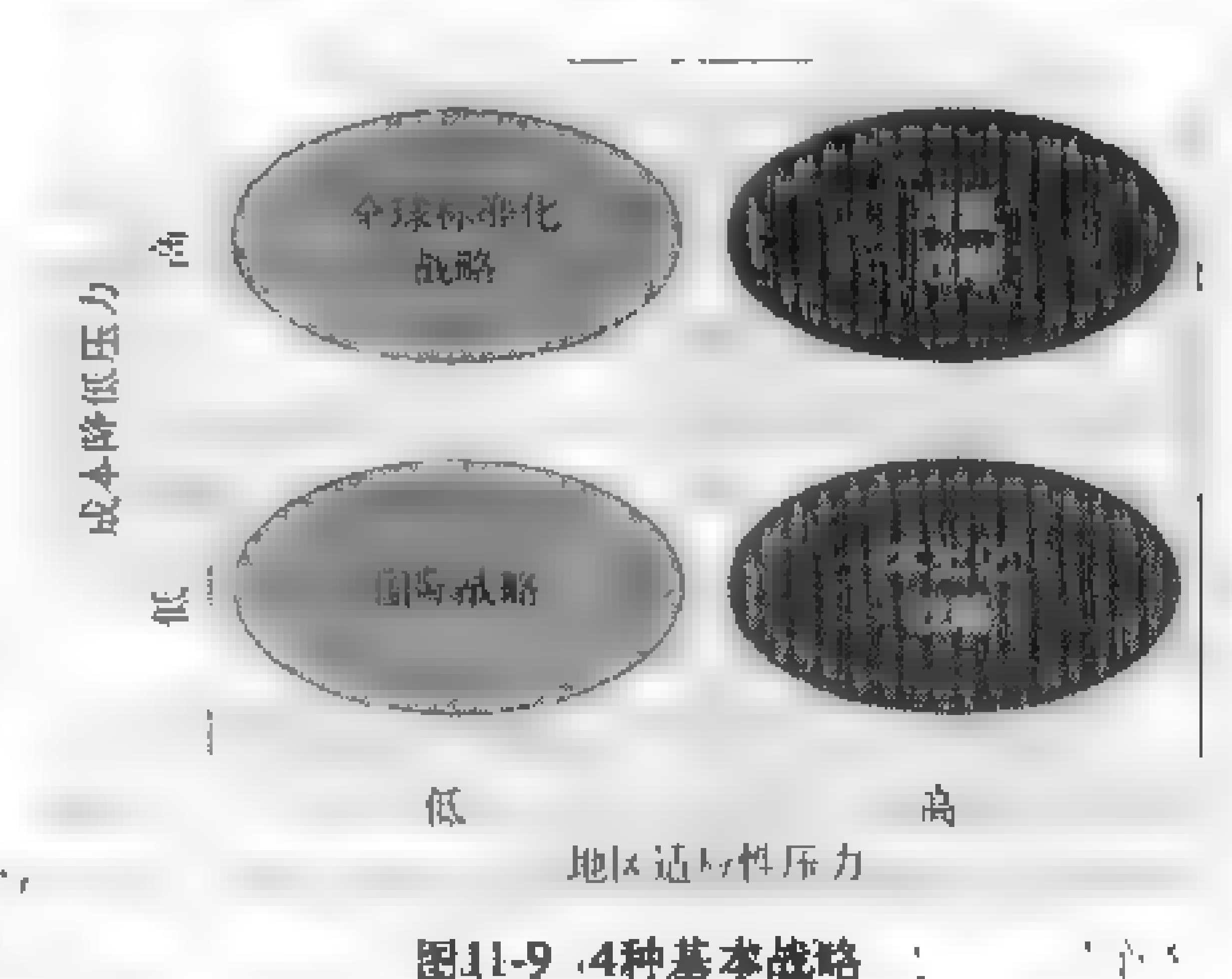


图11-9 4种基本战略

此外，对当地需求响应的压力还表明，也许不太可能把同企业的核心竞争力有关的技能和产品全部从一个国家转移到另一个国家，常常需要根据当地条件做出一些让步。尽管麦当劳被描述为标准化全球产品的"超牌"，但它也需要把自己的产品（即菜谱）按顾客需要进行制作，以迎合不同国家在口味和偏好上的差异。

成本降低与地区适应性压力强度的差异如何影响企业的战略选择呢？企业在国际上竞争时通常在4种主要战略中进行选择：全球标准化战略、本土化战略、跨国战略和国际战略。[33] 每种战略的适合性因成本降低压力和地区适应性压力的程度不同而各异。图11-9说明了实施每种战略的最佳条件。

11.5.1 全球标准化战略

采用全球标准化战略（global standardization strategy）的企业把重点放在通过获得成本降低来提高盈利能力和利润增长上。而成本的降低是来自于规模经济、学习效果和区位经济，即它们的战略目标是在全球范围采取低成本战略。采用全球标准化战略的企业，把生产、营销和研发工作集中在少数几个地区进行。它们尽可能不因当地条件而制定产品规划和营销策略，因为按需定制需要减少生产批次和功能的重复，这些往往会提升成本。所以，它们宁愿在全球销售标准化的产品以从规模经济和学习效果中获得最大的利润。它们还往往利用成本优势来支持在全球市场的积极定价。

当成本降低压力很高，而地区适应性压力很小时，这一战略最为明智。在许多工业品行业，这些情况越来越普遍，这些产品常常是服务于全球需要的。例如，在半导体行业，全球标准的出现创造了对标准化全球产品的巨大需求。相应地，像英特尔、德州仪器、摩托罗拉这样的公司，采用的都是全球标准化战略。不过，这种情况在消费品市场还没有发现，因为这些市场对地区适应性要求仍很高。在地区适应性要求高时，这种战略不适合。

11.5.2 本土化战略

本土化战略（localization strategy）把重点放在通过按需定制企业的产品和服务以迎合不同国家市场的品味和偏好来提高盈利能力上。当各国之间消费者的品位和偏好差异很大、而成本压力不那么强烈时，本土化最为适合。通过根据当地需求生产产品，企业增加了该种产品在当地市场的价值。不利的一面是，因为一些职能的重复，以及较少的生产批次，按需定制限制了企业获得成本降低的能力，而成本降低是和大批量生产全球标准化消费产品联系在一起的。不过，如果按当地需求定制所增加的价值能支持更高的定价，使得企业能够补偿较高的成本；或者，能使当地需求大幅增加，使得企业能够通过在当地市场获得部分规模经济降低成本，这样的战略还是有道理的。

MTV网就是采用本土化战略的公司的一个典型例子（见开篇案例）。如果MTV网没有使其节目制作本土化，以迎合各国观众的需求，它就可能会把市场份额让给当地竞争者，它的广告收入会下降，利润率也会下降。所以，即便它提高了成本，本土化也是它不得不采取的战略。

与此同时，像MTV网这样的公司仍需关注成本。采用本土化战略的企业只要可能，仍需提高效率，以从全球范围获得一定的规模经济。如前面所提到的，许多汽车公司发现，它们的有些产品必须根据当地市场要求定制——针对美国消费者制造的轻型卡车要大一些，而为欧洲和日本制造的这种车则需油耗要小一些。与此同时，这些跨国公司也试图通过对不同款型的汽车使用共同的汽车平台和零配件以从全球数量上获得一些规模经济，而制造这些平台和零配件是在最优地区规模效率高的工厂进行。通过以这种方式设计产品，这些公司既能按当地需求提供产品，又能获得一定的规模经济、学习效果和区位经济。

11.5.3 跨国战略

我们已经提到，当成本压力巨大、本地适应性需求有限时，全球标准化战略最为明智。相反，当地区适应性需求高、成本降低的需求一般或较低时，本土化战略最为明智。但是，当企业既面临强大的成本压力，又面临较高的地区适应性压力时，会发生什么呢？管理者如何平衡压在企业身上的这两种不同的压力——两种相互对抗又不一致的需求呢？按照一些研究人员的观点，答案是采用所谓的跨国战略。

两位研究人员克里斯托弗·巴特利特（Christopher Bartlett）和萨曼特拉·戈沙尔（Sumantra Ghoshal）认为：在当今的全球环境中，竞争条件是如此之严酷，以至于要在全球市场生存，企业必须尽其所能应对成本降低压力和对当地需求响应的压力。它们必须努力实现区位经济和经验效果，它们必须使产品全球化，必须在企业内部转移核心竞争力和技术，并且与此同时关注对当地需求响应的压力。[38] 巴特利特和戈沙尔注意到，在现代的跨国企业里，核心竞争力和技术不仅仅存在于源头国。有价值的技术可以在企业全球化经营中的任何环节开发出来。因此，他们主张技术和产品的流动不应该都用一种方式——从源头国企业到国外子公司——就像采用国际战略的企业的情况一样。相反，这种流动还可以是从国外子公司流入源头国，以及从国外子公司流入国外子公司。换句话说，跨国企业也必须重视利用子公司的技术。

从实质上来说，采用**跨国战略**（transnational strategy）的企业试图同时达到所有这些目的：既通过区位经济、规模经济和学习效果达到低成本，又向各地市场提供不同产品以迎合当地差异；同时还要促进企业全球经营网中各子公司间技术的多方位流动。这在理论上听起来颇具吸

引力，但采用这种战略却并非易事，因为它把相互冲突的需求摆在了企业的面前。制造差异化产品，以响应不同地区市场的当地需求，就会提升成本，这和降低成本的目标相抵触。像福特公司和ABB公司（世界最大的工程制造联合大企业之一）就一直在试图采用跨国战略，但发现实施起来很难。

如何才能最好地实施跨国战略？这是当今大型跨国公司正在苦苦思索的一个最为复杂的问题。很少有企业有这种战略的完美模式，但怎样的才是正确的方式，一些企业还是给我们提供了一些线索。例如，以卡特彼勒公司为例。由于需要同诸如日本的小松公司这样的低成本的竞争对手竞争，卡特彼勒公司不得不追求更大的成本经济。与此同时，各国建筑方式和政府条令的差异意味着卡特彼勒公司必须要响应当地的需求。因此，卡特彼勒公司面临着相当大的成本降低和地区适应性的压力。

为了应付成本压力，卡特彼勒公司重新设计了产品，使它们能用许多同样的零配件，并投资兴建了几个坐落在有利地区的大型配件生产厂，以满足全球需求和实现规模经济。同时，该企业还将其设在每个主要全球市场的装配厂扩大成了配件的集中生产。在这些工厂，卡特彼勒公司增加了当地产品的性能，按照当地的需求修改最终产品。通过采用这种战略，卡特彼勒公司获得了全球生产的许多好处，同时又通过使其产品在各国市场有所不同对地区适应性的压力做出了回应。[35] 卡特彼勒公司是在1979年开始采用这一战略的，到1997年，它成功地使每名员工的产量平均增长了一倍，显著降低了总体成本结构。与此同时，小松公司和日立公司仍然执著于以日本为中心的全球战略，它们看到自己的成本优势在消失，而且正在一点一点地把市场份额让给卡特彼勒公司。

改变企业的战略态势，建立能够支持跨国战略的组织是一项复杂而艰巨的任务。一些人会说，这太复杂了，因为创建一个有效的组织结构和控制系统来管理这一战略的战略实施问题太巨大了。

11.5.4 国际战略

有时候，有些国际企业发现自己很幸运：它们面临的成本压力和地区适应性压力都很低。许多这样的企业采用的是国际战略，它们把一开始为国内市场生产的产品拿到国际上去销售，仅仅根据当地情况稍做改变。这样的企业的显著特点是它们销售的是服务于全球需要的产品，而它们又没有很强大的竞争者，因而不像采用全球标准化战略的企业，它们不用面对降低成本结构的压力。20世纪60年代，施乐公司（Xerox）在发明了复印机并使之商业化之后，就发现自己处于这种情况。复印机技术受到强有力的专利保护，所以，在好些年中，施乐公司没有竞争对手——它占据垄断地位。该产品服务于全球需要，在大多数发达国家，它的价值极高。于是，施乐公司可以在全世界出售相同的基本产品，并对产品收取相对较高的价格。因为施乐公司没有面临直接的竞争者，它不用应对使成本结构最小化的强大压力。

采用国际战略的企业在向外国市场扩张时，遵循的是类似的发展模式。它们往往把产品的研发工作（R&D）集中在国内进行。不过，它们常常也会在它们做生意的每个主要国家设立生产和销售职能。虽然因而引起的重复可能提升成本，但如果企业面临的成本降低压力不大，这不算是太大的问题。尽管它们也可能适当采取满足当地顾客需要的产品生产和销售战略，但这往往也有限。最终，在大多数采用国际战略的企业中，总公司对营销和产品战略保持严格的控制。

采用国际战略的企业还有宝洁公司和微软公司。一直以来，宝洁公司在辛辛那提开发新产品，然后再把它们整个转移到地区市场（见下文的"管理聚焦"）。类似地，微软公司在华盛顿雷德蒙（Redmond）的公司总部进行大量的产品开发工作。尽管在其他地方会进行一些按需定制的工作，但也只限于生产微软公司通用程序的外语版本。

管理聚焦

宝洁公司的战略改进

位于美国辛辛那提的宝洁公司（P&G）创建于1837年，是世界最大的国际企业之一。如今，宝洁公司是全球消费品行业的龙头老大，年收入超过500亿美元，其中大约54%来自美国以外。P&G公司销售300多种品牌的商品——包括象牙牌香皂、汰渍洗衣粉、帮宝婴幼儿产品、爱慕思（IAMS）宠物粮、Crisco烘焙油和Folgers咖啡——销售给160个国家的消费者。它的生意遍及全球80个国家，员工接近100 000人。1915年，P&G公司在加拿大开了一家工厂，生产象牙牌香皂和Crisco烘焙油，这是它的第一家海外工厂。接下来在1930年，它在英国建了第一家海外分公司。20世纪五六十年代，当P&G公司快速扩张到西欧时，它的国际扩张步伐加快了。然后在20世纪70年代，当公司进入日本和其他亚洲国家时，扩张再一次加速。有时，P&G公司通过收购原有竞争者及其品牌进入一个国家，就像在英国和日本的情况。不过，更通常的是从头兴建。

到20世纪70年代末期，P&G公司的战略已经得到良好的确立。公司在辛辛那提开发新产品，然后依赖半自主的海外子公司在不同的国家生产、营销和分销这些产品。在许多情况下，海外子公司有自己的生产设施，对包装、品牌名称和营销信息做一些调整以迎合当地的品位和偏好。多年来，这一战略带来了源源不断的新产品和销售额与利润率的稳定增长。然而，到了20世纪90年代，P&G公司的利润增长放缓了。

问题很简单：P&G公司的成本太高，主要是由于各国子公司里制造、营销和行政管理设施的大量重复。资产的重复在20世纪60年代是合乎情理的，因为那时由于跨边界贸易的障碍，各国市场被分割开来。例如，在英国生产的产品，在德国销售就不合算，因为进口到德国的商品要课以很高的关税。但到了20世纪80年代，全世界跨边界贸易的障碍迅速降低，分割的各国市场融合成较大的地区或全球市场。此外，P&G公司用来经销产品的零售商也越来越大、越来越全球化，比如沃尔玛、英国的乐购、法国的家乐福等。这些新兴的全球零售商要求P&G公司对价格进行打折。

1993年，P&G公司进行了一项大的重组，以图控制成本结构及认清新型全球市场这一新的现实。公司在全球关掉了30家制造厂，裁减了13 000名员工，在少数几家能实现规模经济及能服务于地区性市场的工厂进行集中生产。这些举动使P&G公司的成本结构降低了大约6亿美元。这还不够！利润增长仍然缓慢。

1998年，P&G公司发起了这10年里的第二轮重组，名为“机构2005”，其目标是将P&G公司转化成真正的全球公司。公司打破了以国家和地区为基础的旧的组织，而代之以建立在7个独立的全球经营单位基础上的组织，经营从婴儿护理到食品的各类商品。每个经营单位被授予全责进行产品制造、营销和产品开发以期盈利创收。每个经营单位还被告知要合理化生产，在少数几个大型工厂集中生产，尽可能建立全球品牌，从而消除国与国间的销售差异，加速新产品的开发和投产。1999年，P&G公司宣布，由于这一计划，它将再关闭10家工厂，裁掉15 000名员工，大多是在欧洲，因为那里重复的资产仍然太多。年成本节省估计可达8亿美元。P&G公司计划用这笔省下来的钱降低价格，增加营销支出，以获得市场份额，并进而从规模经济中进一步降低成本。这次，这一战略似乎起作用了。2003~2005年间，P&G公司报道说销售额和利润都有强劲增长。具有重大意义的是，P&G公司的全球竞争对手如联合利华公司、金佰利公司和高露洁公司，这两年都在苦苦挣扎。

资料来源：J. Neff, “P&G Outpacing Unilever in Five-Year Battle,” *Advertising Age*, November 3, 2003, pp. 1-3; G. Strauss, “Firm Restructuring into Truly Global Company,” *USA Today*, September 10, 1999, p. B2; Procter & Gamble 10K report, 2005; and M. Kolbasuk McGee, “P&G Jump-Starts Corporate Change,” *Information Week*, November 1, 1999, pp. 30-34.

11.5.5 战略的改进

国际战略的软肋是，随着时间的推移，竞争者会不可避免地出现，如果管理者没有预先采取措施降低企业的成本结构，有效率的国际竞争者很快就会超越它。这正是发生在施乐公司身上的情况。日本公司如佳能公司，最终围绕施乐公司的专利发明出了自己的方式，并在高效率的制造厂生产出自己的复印机，很快从施乐公司手中夺走了市场份额。根据最终的分析，施乐公司的失败不是由于竞争者的出现，因为这终归是会发生的，而是因为它没有先见之明，没有在有效的全球竞争者出现之前就降低自己的成本结构。这个例子所传递的信息是：国际战略不可能长期有效，要想生存，企业就需要先于竞争对手转向全球标准化战略或跨国战略（见图11-10）。

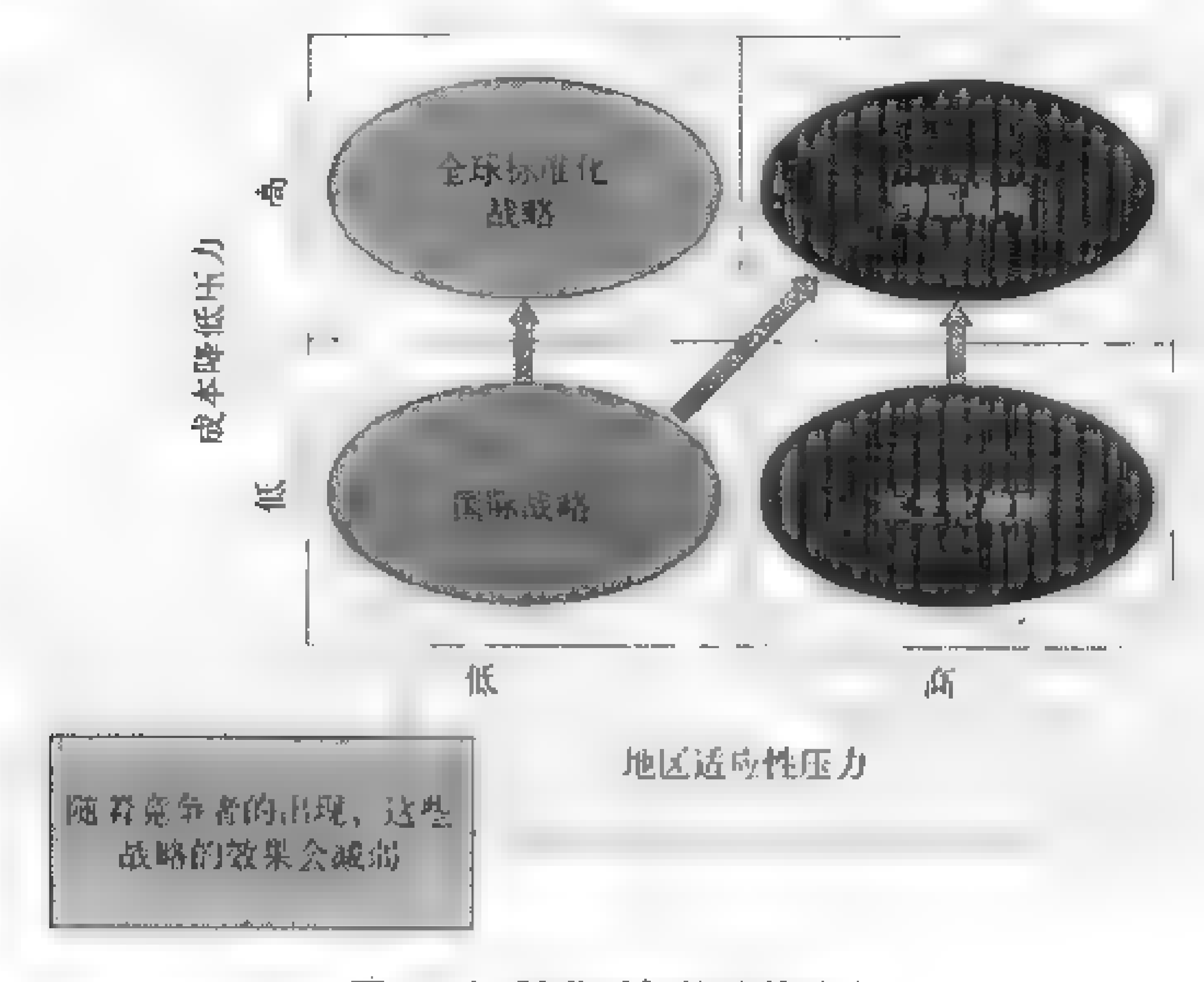


图11-10 随着时间战略的改变

本土化战略也同样如此，本土化可能赋予企业竞争优势，但如果它同时面临步步紧逼的竞争者，公司也应该降低成本结构，而这样做的唯一方法是转向跨国战略。宝洁公司已经在这样做了（见上文的“管理聚焦”）。这样，随着竞争加剧，国际和本土化战略往往变得无效，管理者需要将自己的公司转向全球标准化战略或是跨国战略。

11.6 战略联盟

战略联盟（strategic alliance）指的是潜在或实际竞争对手之间达成的合作协议。本节中，我们要特别关注的是不同国家的企业之间的战略联盟。战略联盟的范围从两个或更多的公司具有相等股份的正式的合资企业，如富士－施乐公司（Fuji-Xerox），到两个公司同意合作完成某一特定任务的短期合约协议（如开发新产品）不等。竞争对手之间的合作是很流行的，最近几十年，是战略联盟爆炸式增长的时期。

11.6.1 战略联盟的优势

企业出于各种战略目的同实际的或潜在的竞争对手结成联盟。[38] 第一，战略联盟可能为进入外国市场提供方便。例如，华纳兄弟公司在2004年与两家中国伙伴组建了合资企业，在中国制作和经销电影。由于中国电影公司的参与，合资制作的电影审批程序就比较简单，而合资企

业也可以经销自己所制作的任何影片。而且，合资公司还可以为中国电视制作影片。[37]

第二，战略联盟还使企业分担开发新产品和工艺的固定成本（及相关风险）。波音公司和几家日本公司联盟建造波音公司最新的商用喷气式飞机787，其原因就是波音公司希望分担开发这款飞机预计需要的80亿美元的投资。另一个分担成本的例子见下文的“管理聚焦”中讨论的思科公司与富士通公司之间的战略联盟。



管理聚焦

思科公司与富士通公司

2004年年末，世界最大因特网路由器制造商思科公司同日本计算机、电子器械、通信设备公司富士通公司结成联盟。联盟的明确目的是共同开发下一代高端路由器在日本销售。路由器是位于因特网中心的数字转换器，是直接枢纽，它们实际上是互联网的“交通警察”。尽管思科公司在路由器市场的份额一直领先——的确，是它最早开发路由器技术的——但它正面临着来自其他一些公司如Juniper科技公司和中国快速成长的华为公司的日益加剧的竞争。与此同时，随着越来越多的电信公司采用基于因特网的电信服务，市场的需求在转变。尽管思科公司在全球一直有强大的实力，但管理层还是感到，公司需要在日本有更大的实力，而日本正在快速转向第二代以因特网为基础的高速通信网。

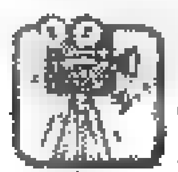
通过与富士通公司结成联盟，思科公司觉得它能达到若干目的，首先，两家公司能够集合研发能力，这使双方能够进行技术互补，更快地开发产品，从而获得领先于竞争者的优势。第二，通过把思科公司专有的路由器技术的领先优势同富士通公司的专业制造技术结合起来，两家公司相信，它们能制造出比目前所能提供的更可靠的产品。第三，富士通公司会给思科公司带来在日本销售的更大实力。富士通公司向来同日本通信公司有很好的关系，且享有可靠性的良好声誉。它可以利用这些资产销售联盟生产的路由器，这些产品将会是富士通—思科联合品牌。第四，通过把这种联合品牌的路由器同富士通公司销售的其他通信设备捆绑在一起向消费者进行整体销售，会进一步增加销量。富士通公司销售许多电信产品，但在路由器方面实力不强，思科公司的路由器是强项，但其他方面较差。两家公司产品的结合使得富士通公司能够向日本电信公司提供全套通信服务。因为许多公司宁愿从一个供货商那儿采购设备，这将会刺激销售。

联盟在2006年5月推出第一款产品，如果成功，两家公司都能获益。开发成本要比它们合作之前低，思科公司在日本的销量将增长，而富士通公司可以利用联合品牌的路由器来填充它的产品种类，向日本电信公司出售更多的捆绑产品。

资料来源："Fujitsu, Cisco Systems to Develop High-End Routers for Web Traffic," *Knight Ridder Tribune Business News*, December 6, 2004, p. 1; and "Fujitsu and Cisco Introduce New High-Performance Routers for IP Next Generation Networks," *JCN Newswire*, May 25, 2006.

第三，联盟是一种把任何一家企业都不可能独自开发的互为补充的技术和资产结合在一起的方法。[38] 例如，在2003年，微软公司和东芝公司建立了一家旨在开发内嵌式微处理器（基本算是微型电脑）的联合企业，这种微处理器能在汽车上实施各种娱乐功能（如能够运行后座的DVD播放机或无线网络连接）。这种处理器可以运行微软公司的Windows CE的操作系统。微软公司把它的软件工程技术带给联盟，而东芝公司带来它的开发微处理器的技术。[39] 思科公司与富士通公司之间的联盟也需要分享技术秘诀。

第四，形成能够帮助企业确定行业的技术标准的联盟可能是明智的，这个标准将有利于该企业。例如，1999年，个人数码产品附件与外围设备（PDA）龙头制造商掌上电脑公司（Palm Computer），同索尼公司结成战略联盟，在此联盟下，索尼公司许可并同意在索尼的PDA上使用Palm的操作系统。这一联盟的部分动机是帮助确立Palm的操作系统为PDA的行业标准，以对抗对手微软公司的视窗操作系统。[40] 见“另一个视角”通用汽车公司的外国战略联盟。



另一个视角

通用汽车公司面临的大问题

美国通用汽车公司按其销售量是世界上最大的汽车公司，但最近20年，它无法拿出一个切实可行的计划来保持它在全球市场的地位。它正在考虑同法国汽车制造商雷诺公司和日本汽车商日产公司结盟，这三家公司合起来每年的汽车产量可达1400万辆，即占世界汽车总消费量的24%左右。三家大汽车公司结盟的主要原因是为了在采购原材料和零配件以及在开发新车型和技术方面获得巨大节省。

但通用公司是不是应该把这么巨大的股份让给两个外国竞争对手，以希望由此结成的联盟会带来全球汽车行业的重组，让它的股东们因此大发其财？通用公司的董事会正在审视这一可能的联盟的利弊，他们在考虑这样一些问题：通用－雷诺－日产公司的结盟可能是以什么形式出现的？这宗交易中谁是赢家、谁是输家？有没有其他的主要竞争对手插足干扰结盟或寻求另结联盟？

这些问题在研究全球联盟方面是很好的要点。不管结果怎样，当年是美国经济辉煌同义词的通用公司现在在考虑结盟的这一事实表明，所有的生意现在都是全球性的。

资料来源：A. Lillo, "Wal-Mart Says Global Going Good," *Home Textiles Today*, September 15, 2003, p. 12-13; A. de Rocha and L. A. Dib, "The Entry of Wal-Mart into Brazil," *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30 (2002), pp. 61-73; "Wal-Mart: Mexico's Biggest Retailer," *Chain Store Age*, June 2001, pp. 52-54; M. N. Hamilton, "Global Food Fight," *Washington Post*, November 19, 2000, p. H 1; "Global Strategy-Why Tesco Will Beat Carrefour," *Retail Week*, April 6, 2001, p. 14; "Shopping All over the World," *The Economist*, June 19,1999, pp. 59-61; G. Samor and C. Rohwedder and A. Zimmerman, "Innocents Abroad?" *The Wall Street Journal*, May 16, 2006, p. B1; and Wal-Mart Web site, accessed June 2006.

11.6.2 战略联盟的劣势

我们讨论过的优势可能很显著，尽管如此，某些评论家还是批评战略联盟，理由是它们给了竞争对手低成本得到新技术和市场的途径。[41] 例如，几年前一些评论家争论说，美国和日本企业之间的许多战略联盟，是日本用来在保持日本较高工资、较高附加值工作的同时，获得许多美国公司赖以成功竞争的项目设计和生产加工技术的一种隐含战略。[42] 他们争论说：日本在机床和半导体行业的成功在很大程度上建立在通过战略联盟所获得的美国的技术基础上。他们还争论说，美国的经营者通过组成联盟把新的发明源源不断地输送到日本，并向最终产品提供美国的销售和批发网络。尽管这样的交易可能产生短期利益，但从长远看，其结果是"淘空"美国企业，令它们在全球市场没有了竞争优势。

这些批评者有一定道理，联盟的确有风险。除非企业很小心，否则它所付出的就会超过它所得到的。但有如此多的明显的企业之间成功联合的例子（包括美国和日本企业之间的联合），因而这种观点似乎太极端了。很难看出微软－东芝公司的联盟、波音－三菱公司联盟制造波音787，或富士－施乐公司的联盟如何符合它们的论断。在这些例子中，合作双方似乎都从联盟中获益。为什么有些联盟对双方都有好处，而另一些则只对一方有好处，却不利于另一方？下一节我们将会回答这个问题。

11.6.3 让联盟发挥作用

国际战略联盟的失败率似乎很高。对49个国际战略联盟的一项研究发现：其中有2/3在结成联盟的两年内遇到严重的管理和财政麻烦，而且虽然这些问题中有许多得到了解决，但仍有33%的联盟最终被参与方看做是失败的。[43] 联盟的成功似乎是3种主要因素的共同作用：伙伴选择、联盟结构以及管理联盟的方式。

1. 伙伴选择

使战略联盟发挥作用的一个关键是选择正确的盟友。一个好的同盟者或伙伴，有三个特点：首先，好的合伙人会帮助企业达到战略目标——无论是获得市场进入、分担新产品开发的成本与风险，还是获取关键核心竞争力。合伙方必须具有企业所缺乏且有价值的能力。其次，好的合伙方与企业对于联盟的目的的看法一致。如果两个企业在走向联盟的日程安排上完全不一致，那么很有可能它们的关系不会和谐，也就不会成功，最终会分离。第三，好的伙伴不会试图为了自己的目的而利用联盟；也就是说，把企业的技术秘诀据为己有，自己却回报很少。从这点上，声誉良好的企业是最佳同盟者。例如，IBM公司参与了许多战略联盟（在2003年年初，据报道，IBM公司结成了150多个主要的战略联盟）。[44]侵犯任何一个联盟合伙方的利益对它都没有好处，这样的行为会使得自己在将来无法吸引到联盟伙伴。因为IBM公司非常重视自己的联盟，它不可能有批评者们所强调的那种机会主义行为。类似地，像长期与非日本企业结盟的日本企业索尼公司、东芝公司和富士公司，由于其名声，也不太可能（但并非绝不可能）利用联盟伙伴。

要选择具有这三个特点的合伙方，企业需要研究潜在的联盟候选人。要增加挑选一个好的合伙方的可能性，企业应该：

（1）收集尽可能多的与潜在的同盟者相关的、可以公开弄到的信息。

（2）从知情的第3方收集数据。这些第3方包括从前与潜在的合伙方已有结盟关系的企业、同其有交易的投资银行家、一些前雇员等。

（3）在做出联盟承诺之前尽可能了解潜在的合伙方。这应该包括两企业间高级管理人员（也许还有中级管理人员）面对面的会晤以确保双方能合得来。

2. 联盟结构

选择好了合伙方之后，联盟的结构应该保证企业向合伙方泄密过多的风险要降低到可接受的水平。第一，联盟可以被设计得使转移不应该转移的技术变得很困难（如果不是绝不可能的话）。联盟所制造的产品的设计、开发、制造及服务可以规划成把敏感技术“隔绝”起来，以防泄漏给其他参与者。例如，在通用电气公司和斯奈克玛公司（Snecma）结盟制造商用飞机发动机的联盟中，GE公司通过隔离生产过程的某些环节而降低了“过量转移”的风险。组件化有效地切断了GE公司所认为的关键竞争技术的转移，同时又允许斯奈克玛公司能够进行最终装配。类似地，在波音公司和日本制造767飞机的联盟中，波音公司把它认为对其竞争地位起中心作用的研究、设计和销售职能隔离起来，同时让日本人分享其生产技术。波音公司还隔离了生产767所用不着的新技术。[45]

第二，契约性的防护措施可以写进联盟协议，以防备合伙方的机会主义风险（机会主义包括窃取技术或市场）。例如，TRW公司同日本汽车配件大供货商结成三个战略联盟，生产汽车座椅安全带、发动机阀和方向盘，销售给日本在美国的汽车装配厂。TRW公司在每一个联盟合约中都有条款禁止这几家日本企业同TRW公司竞争，向美国汽车公司提供汽车配件。通过这么做，TRW公司保护了自己：防备日本公司加入联盟可能只是为了进入美国市场，同TRW公司竞争自己的本国市场。

第三，联盟的双方可以事先同意交换对方想要的技能和技术，因而确保双方同等受益。交互许可协议是达到这一目的的一种方法。第四，如果企业事先从其合伙方设法得到重要的可靠承诺，联盟一方采取机会主义的风险可以降低。施乐公司和富士公司结成长期联盟为亚洲市场生产复印机也许就最能说明这点。施乐公司不是签订一个非正式的协定或是某种许可安排（富士公司最初是这样想的），而是坚持要富士公司投资组建一个各占50%的合资企业，为日本和东亚的市场服务。这一合资企业在人员、设备和设施上进行了如此大的投资，以至于富士公司从一开始就承诺让联盟发挥作用，以便赚回投资。通过同意组建合资企业，富士公司基本上对联盟做出了可靠的承诺。鉴于此，施乐公司感到可以安全地把复印机技术转移到富士公司了。[46]

3. 管理联盟

一旦选好合伙方，且各方已就恰当的结构达成一致，每一方所面临的任务就是从联盟中获得最大收益。像所有的国际商务活动一样，一个重要的因素是对文化差异的敏感度（见第3章）。在管理方式上的许多差异可以归结为文化上的区别，管理人员在同其合作方打交道时要考虑到这些。除此之外，从联盟中获得最大收益似乎需要在合作双方之间建立信任及双方互相取长补短。[47]

成功管理一个联盟就要求在双方企业管理者之间建立人际关系，即有时所称的"关系资本"。[48]这是从福特公司与马自达公司之间成功的战略联盟中得到的经验。福特公司和马自达公司建立了一个会议框架，在这个框架内双方的管理人员不仅讨论有关联盟的事情，还花时间逐渐加深互相了解。他们相信，由此产生的友谊有助于建立信任和促进两个企业间和谐的关系。人际关系还培养了两个企业间非正式的管理网。这个网络可以用来帮助解决在更正式的情况下（如在两个企业人员间的合作委员会的会议上）出现的问题。

学者们认为，决定一个公司能够从联盟中获益多少的一个主要因素，是其向联盟伙伴学习的能力。[49]在对15个大型跨国公司之间的战略联盟进行的5年的调查研究中，加里·汉米尔（Gary Hamel）、伊弗斯·多滋（Yves Doz）和C. K. 普拉哈拉德（C. K. Prahalad）重点研究了一些日本公司和西方（欧洲和美国）伙伴的联盟。[50]在每一个案例中，如果日本公司作为联盟中比其西方伙伴更强的一方出现，那么日本公司做出了更大的努力去学习。所调查的西方公司中没有几个想要向日本合伙方学习。它们往往把联盟看做纯粹的成本分担或风险分担机构，而不是学习潜在的竞争对手如何做生意的机会。

考虑通用汽车公司和丰田公司为生产雪佛兰-诺瓦汽车而于1985年形成的联盟。该联盟的结构是正式的合资企业，叫做新联合汽车制造有限公司，双方各占50%的股份。合资企业在加利福尼亚的弗里蒙特拥有一家汽车厂。根据一位日方管理人员所说，丰田公司很快就达到了结成联盟的大部分目标："我们了解了美国的供货和运输。我们对管理美国工人有了信心。"[51]所有这些知识被转移到肯塔基的乔治镇，在那里丰田公司于1988年开了自己的工厂。可能GM公司从联盟所获得的只不过是新产品雪佛兰-诺瓦。一些GM公司的管理人员抱怨说他们通过同丰田公司联盟所获得的知识一直没在GM公司内部很好地运用过。他们相信，他们应该作为一个团队集中起来培训GM公司的工程技术人员和工人们，让他们了解日本的系统。相反，他们却被分散到GM公司的各个子公司。

要使联盟的学习益处达到最大，企业必须尽量从其伙伴那儿学习，然后把所学知识运用到自己的组织中。有人建议所有从事生产的雇员应该简要了解合作方的强项和弱项，应当了解获得特定技术会如何提高他们企业的竞争地位。汉米尔、多滋和普拉哈拉德注意到，这已是日本公司的标准做法。他们观察到如下情况：

> *我们随着一位日本的开发工程师参观了一个合作方的工厂。这位工程师很尽责地记下了工厂的布局、生产步骤的数量、生产线的工作速度以及雇员数量。他记录了所有这些，尽管他在自己的工厂并不负责生产，而且联盟的任务并不包含联合生产。这样的敬业精神极大地推动了学习。*[52]

要使这样的学习有价值，必须将其推广到整个组织（通用公司和丰田公司结成联盟后，通用公司似乎并没这么做）。要做到这点，联盟的有关管理人员应该来培训其企业的同事，让他们了解联盟伙伴的技术。

小结

本章我们回顾了战略的基本原理以及企业从全球扩张中获益的方法，考察了企业可以用来在全球竞争的战略。本章提出了以下几点。

1. 战略可被定义为管理者为达到企业的目标而采取的行动。对大多数企业来说，最主要的目标就是使股东的价值最大化。要使股东的价值最大化，就要求企业注重提高盈利能力和利润增长率。
2. 通过把由其核心竞争力所创造的技能和产品转移到当地竞争者缺乏该类产品和技能的市场，国际扩张可以使企业获得更大的回报。
3. 把价值创造活动放在最有益于该活动进行的地方完成的企业会获得报偿。我们把这种战略称为集中实现区位经济。
4. 通过迅速建立标准化产品的销售量，国际扩张可以帮助一个企业通过实现学习效果和规模经济使经验曲线下移。
5. 通过识别其海外子公司创造的有价值的技术并将这些技术运用到其全球经营网中，跨国企业可以创造额外价值。
6. 企业可能采取的最佳战略常常取决于对成本降低压力和对地区适应性压力的考虑。
7. 采用国际战略的企业把从特殊竞争力中获得的产品转移到外国市场，同时进行有限的、适合当地消费者的改进。
8. 采用本土化战略的企业根据各国情况制造产品、制定营销策略和商务策略。
9. 采用全球标准化战略的企业主要关注来自经验曲线作用和区位经济的成本降低。
10. 许多行业现在的竞争性很强，所以企业必须采用跨国战略。这包括同时关注降低成本、转移技术和产品及增强地区适应性。实施这样的战略可能不太容易。
11. 战略联盟是实际或潜在的竞争对手之间的合作协议。
12. 联盟的优势是便于进入外国市场、可以让合伙方分担与开发新产品和工序相关的固定成本和风险、便于在公司之间转换互补技术以及帮助企业建立技术标准。
13. 战略联盟的不利之处是企业有向联盟伙伴泄露技术诀窍和市场进入途径却获得极少回报的风险。
14. 如果企业仔细选择合伙方、密切关注对方的声誉且让联盟的结构能够避免无意中转移技术的话，那么与联盟相关的不利之处就可以减少。
15. 让联盟很好地起作用的两个关键因素似乎是在合伙方之间建立信任和非正式的联系网以及采取积极的步骤向联盟伙伴学习。

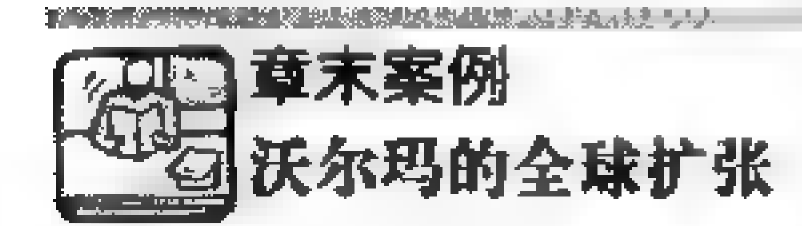
批评性的思考题和讨论题

1. 在一个零运输成本、没有贸易壁垒、各国之间没有要素条件的细微差异的世界，企业如果要生存，就必须进行国际扩张。请讨论。
2. 在图11-8上标出下列企业的位置：宝洁公司、IBM公司、诺基亚公司、可口可乐公司、道化学品公司、美国钢铁公司和麦当劳公司。在每个案例中说出你的答案的理由。
3. 再读“管理聚焦”中宝洁公司的案例，然后回答下列问题：
   (1) 宝洁公司从首次进入海外市场一直到20世纪80年代采用的是什么战略？
   (2) 你认为为什么这种战略到20世纪90年代不那么有效了？
   (3) 宝洁公司似乎在转向什么样的战略？这种战略有什么益处？与此相关的风险有哪些？
4. 你认为可能与实施跨国战略相关的主要组织问题是什么？
5. 重读“管理聚焦”中关于思科公司和富士通公司结盟的案例。联盟分别给思科公司和富士通公司带来哪些好处？思科公司的风险有哪些？思科公司如何降低这些风险？

研究性任务

利用globalEDGE网站（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. “全球最大公司”的几种分类和排名来自各种来源。找出一种排名系统，弄清排名的标准。提取排名前25位的名单，特别注意这些公司的源头国。
2. 你公司（笔记本电脑制造商和营销商）的高层管理决定在东欧寻求国际扩张的机遇。为获得规模经济，管理层意图采用最小地区适应性的战略。集中关注你选择的一个东欧国家，利用globalEDGE网站的“国家观察”部分，准备一份实施概要，主要描述产品的这些方面：哪些地方标准化产品行不通、哪些地方必须采用当地条件。



章末案例
沃尔玛的全球扩张

沃尔玛由山姆·沃顿于1962年创建于阿肯色州，在最近的40年里，沃尔玛快速发展为世界最大的零售商，2005年的销售额达3150亿美元，有180万合伙人（沃尔玛如此称它的员工）和将近7000家商店。直到1991年，沃尔玛的经营仍只限于美国。以高效的销售计划、购买力和人力关系政策为基础，它在那里建立了竞争优势。除此之外，沃尔玛还是利用信息系统追踪产品销售和存货的领先者、开发了一种全球最有效的分销系统，是最早推动在员工中普及股份拥有权的公司之一。这一做法带来的高生产效率使得沃尔玛能够降下经营成本，它又将其以每天低价的方式传递给消费者，这一战略使得公司先是在一般商品销售上获得了市场份额，现在它主宰着该市场，随后在食品零售获得市场份额，现在它正从老的超市中拿走市场份额。

不过，到1990年，沃尔玛意识到它在美国发展的机会已开始变得有限。管理层预计到21世纪初期，由于市场饱和，国内的发展机会将受到限制。所以，公司决定向全球扩张。最初，批评者对此嗤之以鼻。他们说，沃尔玛太美国化了，虽然它的零售方式很适合美国，但在其他国家不会行得通，因为它们那里的基础设施不一样，消费者的口味和偏好又各异，而且现有的零售商已占据主导地位。

沃尔玛不理这一套，在1991年开始全球扩张，首先在墨西哥开店。墨西哥的经营是以和当地最大的零售商西弗拉（Cifera）合资的方式进行。最初，沃尔玛走了一些弯路，似乎证明了那些批评者们是对的。沃尔玛在墨西哥照搬其有效的分销体系时遇到了问题。较差的基础设施、拥挤的道路以及缺乏与供货商的供货优势，许多供货商都不能或不愿把货直接送到沃尔玛的门店或分销中心，这些导致了库存问题并提升了成本和价格。一开始，沃尔玛在墨西哥的价格比美国店的同类产品高出大约20%，这限制了沃尔玛获得市场份额的能力。商品的选择也有问题，墨西哥的许多店经营的都是美国流行的商品，包括溜冰鞋、割草机、树叶鼓风机以及钓鱼用具。毫不奇怪，这些东西在墨西哥卖得并不好，所以，管理人员大幅降价以使存货脱手，结果却发现公司的自动信息系统立即定了更多的货品补充减少的存货。

不过，到20世纪90年代中期，沃尔玛从早期的错误中得到了经验教训，改变了在墨西哥的经营以适应当地环境。同墨西哥卡车公司的合作极大地改进了分销系统，同时，更精心的库存方式意味着墨西哥门店销售的商品更迎合当地的口味和偏好。随着沃尔玛实力的增强，许多沃尔玛的供货商在靠近其墨西哥分销中心的地方建厂，以便能更好地为公司提供服务，这有助于进一步降低存货和物流成本。今天，墨西哥是沃尔玛国际经营的指路灯。1998年，沃尔玛购买了西弗拉的控制股权。到2005年，沃尔玛在墨西哥的规模是离其最近的竞争对手的两倍多，有大约700个门店，收入达125亿美元。

在墨西哥的经历向沃尔玛证明了它能在美国以外竞争。随后它扩张到13个其他国家。沃尔玛进入了加拿大、英国、德国、日本和韩国，所用的方式都是通过收购已有零售商，然后将自己的信息系统、物流以及管理专业知识移植过去。在另一些国家，沃尔玛是建立自己的门店。由于这些行动，到2006年中期，公司在美国以外已有超过2700个门店，雇员达500 000人，国际收入超过620亿美元。

除了更大的发展，国际扩张还给沃尔玛带来了另外两个主要好处：第一，沃尔玛能够从全球购买力上获得巨大的规模经济。沃尔玛的许多重要供货商一直都是国际公司，如GE公司（家用电器）、

联合利华公司（食品）、宝洁公司（个人护理用品）都是沃尔玛的主要供货商，它们很早就有了自己的全球经营。通过建立国际势力，沃尔玛利用它壮大了的规模可以从其全球供货商的当地分公司处要求更大的折扣，从而使公司更有能力向消费者降低售价，获得市场份额，并最终获得更大利润。第二，沃尔玛发现，它正在从来自它参与竞争的14个国家的点子中获益。例如，纽约两层楼的店铺就来自于韩国多层店铺的成功。另一些点子，如阿根廷的店铺设卖酒的部门，现在已用到世界范围的店面陈设。

沃尔玛意识到，如果它不向全球扩张，其他全球零售商就会抢先行动。沃尔玛面临着来自法国的家乐福、荷兰的阿霍尔德以及英国的乐购的激烈竞争。家乐福是世界第二大零售商，也许是该行业最具全球性的企业。这个大型自助商店理念的领先者现在在26个国家经营，在法国之外的销售额已占到50%。比较而言，沃尔玛是落后者，2005年它在全球经营中的销售额不到20%。不过，还有很大的全球扩张空间，全球零售市场仍然是分割的。2005年，前25家零售商控制着不到20%的全球零售，但预测显示，这一数字在2010年会达到40%，并且拉丁美洲、东南亚、东欧将会是主要战场。

资料来源：J. Neff, "P&G Outpacing Unilever in Five-Year Battle," *Advertising Age*, November 3, 2003, pp. 1-3; G. Strauss, "Firm Restructuring into Truly Global Company," *USA Today*, September 10, 1999, p. B2; Procter & Gamble 10K report, 2005; and M. Kolbasuk McGee, "P&G Jump-Starts Corporate Change," *Information Week*, November 1, 1999, pp. 30-34.

案例讨论题

1. 国际扩张如何为沃尔玛带来益处？
2. 进入其他零售市场时，沃尔玛面临的风险有哪些？如何消除这些风险？
3. 你认为为什么沃尔玛最初进入墨西哥是通过合资经营的？为什么它在1998年收购了墨西哥的合资伙伴？
4. 沃尔玛采用的是什么战略：全球战略、本土化战略、国际战略还是跨国战略？这种战略选择有道理吗？为什么？

第12章

进入外国市场

学习目标

1. 解释打算到国外扩展的企业必须做出的三个基本决定：进入哪些市场，什么时候进入这些市场，以及以什么样的规模进入。
2. 概括企业用于进入外国市场的各种模式的优缺点。
3. 识别影响企业进入模式选择的因素。
4. 评价收购与投资新建进入模式的利弊。

开篇案例 JCB在印度

1979年，英国的大型建筑设备制造商JCB公司同印度的一家工程联合大企业伊思考特公司（Escorts）建立了合资企业，制造反铲装载机在印度销售。合资企业中伊思考特公司占60%的主要股份，JCB公司占40%。该企业是JCB公司的第一家合资企业，一直以来，JCB公司制造的2/3的产品都从英国出口到世界各国。在印度建立合资企业的决定是由一系列因素驱使的：第一，高关税壁垒使得直接出口到印度比较困难；第二，尽管JCB公司更愿意在印度自己干，但当时的政府法规要求外国投资者必须与本国公司建立合资企业；第三，JCB公司感觉印度建筑市场正待发展成熟，能够变得很大。公司的管理者相信：最好是在这个国家立住脚，从而获得领先全球竞争者的优势，而不是等市场已发展成熟后再进来。

20年后，JCB公司的远见获得了回报。合资企业在印度销售的反铲装载机有2000多台，占据了印度市场80%的份额。此外，这些年来政策的不断宽松使印度经济高速发展。不过，JCB公司觉得合资企业限制了它的扩张能力。首先，JCB公司的全球成功在很大程度上基于其利用了领先的制造技术和源源不断的产品创新，但公司还在犹豫要不要把这些技术秘诀转移到合资企业，而它在合资企业里并不占主要股份，因而没有控制权。JCB公司最不愿意看到的是这些宝贵的技术从合资企业里泄露出去让伊思考特公司得到，这可是印度一家最大的拖拉机制造商，可以预想它有可能成为将来一个直接的竞争者。而且，JCB公司也不愿意为合资企业下一步的发展再做投资，除非它能够获得更多的长期回报。相应地，在1999年，JCB公司利用政府法规的变化，同伊思考特公司就合资企业的条款进行谈判，购买了合伙方20%的股权，这样就让JCB公司有了主要控制权。2002年，当政府法规对外国投资进一步放宽时，JCB公司顺理成章地购买了伊思考特公司剩下的股权，把这家合资企业转变成了完全的全资子公司。差不多在同一时间，JCB公司还在美国和巴西投资建了全资子公司。

既然获得了完全的控制，2005年年初，JCB公司增加了它在印度的投资，宣布它将建第二家工厂用来服务快速发展的印度市场。与此同时，JCB公司还宣布，它将在中国建一家全资子公司，服务那里的市场。战略很明确：印度和中国，世界人口最多的两个国家，正在快速发展、建筑繁荣，而JCB公司，世界第五大建筑设备制造商，急于扩张它的势力，以便与其全球竞争对手抗衡，尤其是与卡特彼勒公司、小松公司和沃尔沃公司，它们也都在这些市场里积极扩张。到2006年中期，有迹象表明，JCB公司的海外投资开始取得成果，产品类别从2001年的120种扩大到2006年的257种，它的销售额接近15亿英镑，收入达到创纪录的1.1亿英镑，而且公司也跃升至该行业的第四位，在全球的市场份额将近10%。

资料来源：P. Marsh, "Partnerships Feel the Indian Heat," *Financial Times*, June 22, 2006, p. 11; P. Marsh, "JCB Targets Asia to Spread Production," *Financial Times*, March 16, 2005, p. 26; D. Jones, "Profits Jump at JCB," *Daily Post*, June 20, 2006, p. 21; and R. Bentley, "Still Optimistic about Asia," *Asian Business Review*, October 1, 1999, p.1.

12.1 引言

本章是关于两个密切相关的主题：①决定进入哪些市场、什么时候进入这些市场，以及以什么样的规模进入；②进入模式的选择。任何打算到国外扩展的企业都必须首先在进入哪些外国市场以及进入时机和进入规模这些问题上费些心思。选择进入哪些市场应当在评估相对长期发展和潜在利润的基础上做出。例如，在开篇案例中我们看到，JCB公司最初决定通过合资企业进入印度市场是基于需求增长的有利前景。

进入外国市场模式的选择是国际企业必须反复斟酌的另一个主要问题。服务海外市场的各种模式包括出口、向东道国企业转让专利权或授予特许经销权、与东道国企业组建合资企业、在东道国建立一家新的全资子公司或并购一家东道国已有企业为其市场提供服务。每一种选择都有其优点和缺点。与每种进入模式有关的优缺点的多寡取决于若干因素，包括运输费用、贸易壁垒、政治风险、经济风险、生意风险、成本以及企业战略。依据这些因素，最佳进入模式各不相同。因此，某些企业可能通过出口服务于某一市场为最佳，另一些企业则最好是通过建立新的全资子公司或并购一家已有企业服务于某一市场。

正如我们在开篇案例中所讨论的，JCB公司最初进入印度市场是通过合资经营，主要是因为关税壁垒使得出口困难，还有政府法规要求外国投资者必须与当地合伙方合资经营。不过，JCB公司并不是很乐意这种安排，当法规允许时，公司收购了合资企业的大部股份，然后在2005年又购买了所有剩下的股权。它寻求对印度合资企业的完全控制权是一种战略决定，基于对转移技术到合资企业的生意风险的估计，存在这种风险是因为这个合资企业的部分股权由潜在的竞争对手拥有。如我们将看到的，正是出于这个原因，许多企业宁可选择全资子公司。

12.2 基本的进入决策

打算进行海外扩张的企业必须做出的三个基本决定是：进入哪些市场、什么时候进入这些市场，以及以什么样的规模进入。

12.2.1 进入哪些国外市场

世界上有200多个单一民族的独立国家。它们对打算进行海外扩张的企业来说并不都具有同样的利润潜力。最终，对国外市场的选择要根据对其长期利润潜力的评估来决定。这种潜力

是若干因素作用的结果，有许多因素我们在前面的章节里已经讨论过了。在第2章，我们考察了影响外国市场潜在吸引力的经济和政治因素。我们注意到，一个国家作为潜在市场对国际企业的吸引力取决于与在该国做生意相关的利润、成本以及风险这三者之间的平衡。

第2章还提到，在一个国家生产经营的长期经济利益是诸如市场规模（以人口统计数据为准）、该市场消费者的现有财富（购买力）及消费者可能的未来财富（这取决于经济增长率）等诸因素的函数。当用消费者数量来衡量时，虽然有些市场可能很大（如中国和印度），但企业还必须考虑生活水平和经济增长。依据这点，中国（稍次点印度）虽然相对较贫穷，但发展迅速，所以它们是具有吸引力的投资目标。相反，印度尼西亚的发展疲软则意味着这个人口大国远非理想的投资目标。正如我们在第2章所看到的，未来可能的经济增长率似乎是自由市场体系和一国的增长能力（在欠发达国家可能更大一些）的函数。我们在第2章还提到，与在外国做生意相关的成本和风险在经济发达和政治稳定的民主国家通常较低，而在欠发达和政治不稳定的国家则较高。

第2章的讨论表明，在其他条件相同的情况下，利益－成本－风险的平衡在有自由市场体系的、政治稳定的发达和发展中国家中可能是最为有利的，在这些国家，通货膨胀和私人债务都不会急剧增长。在实行混合或指令性经济的政治不稳定的发展中国家，或在投机性的金融泡沫导致了过度借贷的发展中国家，则可能是最为不利的（细节见第2章）。

另一个重要因素是国际企业在外国市场可以创造的价值，这取决于其产品对该市场的适合度以及该国国内竞争的性质。[2] 如果国际企业能够提供一种产品，在那一市场该产品不是很普遍，但又满足了未饱和的需求，那么该产品对消费者的价值可能就比较大，相比之下，如果国际企业仅仅提供本地竞争者和其他外国进入者已经提供的相同产品，那价值就较低。较大的价值可转换成收取较高价格或更迅速地建立销售量的能力。

通过考虑这些因素，企业可以在吸引力及长期利润潜力方面给国家划个等级，然后选择进入等级高的市场。例如，在JCB公司的案例中，进入印度和中国的新兴市场是明智之举，因为这些市场缺乏强有力的本土竞争者且市场的增长趋势强劲，同时JCB公司的全球竞争对手也在跃跃欲试想进入这些市场（见开篇案例）。

12.2.2 进入的时机

一旦确认了有吸引力的市场，重要的是考虑进入时机（timing of entry）。当一个国际企业在其他外国企业之前进入一个外国市场，我们就说进入早，而当它在其他外国企业已经立足之后进入时，就是进入迟。通常与早进入外国市场相联系的有利条件是一般所称的先行者优势。[3] 一种先行者优势是能够通过确立强大的品牌名称挤掉竞争对手并控制需求。第二个优势是能够在所在国建立起销售量，在竞争对手之前压下经验曲线，这给了早期进入者比后来者更多的成本优势。这种成本优势可以使早进入者将价格降低到后来者的价格以下，从而将它们挤出市场。第三个优势是能够创造出将消费者与其产品或服务密切相连的转换成本。这样的转换成本使后来者很难赢得生意。JCB公司通过在1979年进入印度反铲装载机市场，得以获得显著的先行者优势，逐渐使它在21世纪初期占据了该反铲装载机80%的市场（见开篇案例）。

在其他国际企业进入外国市场之前进入也有其相应的劣势，通常被称为**先行者劣势**（first-mover disadvantage）。[4] 一个主要劣势是先进入可能必须要承担**开拓成本**（pioneering cost），即先进入者必须要承担，而后来者则可以避免的成本。当外国的经营体系如此不同于企业的国内市场以至于企业不得不花费大量精力、时间和费用学习游戏规则时，就产生了开拓成本。如果由于不了解外国环境，企业犯了一些大错，开拓成本也包括经营失败的成本。有某种和外国人相关的责任，这种责任对于早期进入一国市场的外国企业更大一些。[5] 最近的研究似乎已经证实，如果一个外国企业在一些其他外国企业已经进入了之后进入一国市场，生存的可能性会增加。[6] 后来者可以通过观察早进入者所犯的错误并从中吸取教训而受益。

开拓成本还包括推销和确立产品提供的成本，包括培训客户的成本。如果当地消费者不熟悉所推销的产品，那么成本就会相当大。相反，后来者通过观察先行者如何在市场取得进展，通过避免先进入者所犯的昂贵的错误，以及通过利用先行者投资于客户培训所创造的市场潜力，可以搭先行者在学习和客户培训上投资的“免费车”。例如，肯德基把美式快餐引入中国，而麦当劳，一位后来者，却利用中国的市场牟取利润。

如果法规的改变使早期进入者投资的价值降低，那么相对于后来者，先进入者可能处于严重的劣势。在许多发展中国家，这是个很大的风险，在那些国家，管理经营活动的法规还在制定中。在这样的情况下，如果后来法规的改变使先前在该国的最佳经营模式的假定变得无效，那么早进入者会发现自己处于不利的情况之下。

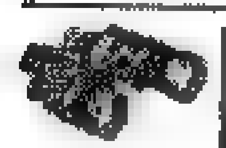
12.2.3 进入规模和战略承诺

打算进入国外市场的国际企业需要考虑的另外一个问题是进入规模。大规模进入一个市场需要投入大量资源，它还意味着快速进入。思考荷兰保险公司ING公司在1999年进入美国保险市场的例子（见下一页的“管理聚焦”）。ING公司花了几十亿美元才建立起在美国的经营。不是所有的企业都有大规模进入所必需的资源，甚至有些大企业宁愿小规模进入外国市场，然后随着对市场的逐渐熟悉慢慢建立自己的势力。

大规模进入——快速进入——的结果同与此相伴的**战略承诺**（strategic commitment）的价值有关。[7] 战略承诺具有长期影响，很难逆转。决定大规模进入外国市场是一种大的战略承诺。像快速大规模进入市场这样的战略承诺对市场的竞争性质有重大影响。例如，通过大规模进入美国的金融服务市场，ING公司就向市场给出了承诺信号（见下文的“管理聚焦”）。这会有几种作用。从正面作用来看，它使公司更容易吸引客户及分销商（如保险代理人）。进入的规模使客户和分销商都有理由相信ING公司会长期留在市场。进入的规模还使其他外国机构在进入美国市场之前会三思而后行，因为它们现在不仅要同美国本土的机构竞争，还要同咄咄逼人且取得成功的欧洲机构竞争。从负面的作用来看，由于在美国的投入巨大，ING公司可能没有多少资源可用于支持其在其他理想的市场（如日本）进行扩张。对美国的承诺限制了公司在战略上的灵活性。

如ING公司的例子所示，大规模的战略承诺既非全然好也非绝对坏。确切地说，这样的承诺往往改变竞争状况并激发一系列变化，其中一些变化是有利的，而另一些是不可取的。因此，一个企业重要的是要全盘考虑大规模进入一个市场的含义并采取相应的行动，尤其重要的是要尽量弄清实际和潜在的竞争对手对大规模进入一个市场有什么样的反应。此外，大规模进入者比小规模进入者更有可能抓住与需求优先、规模经济和转换成本相联系的先行者优势。

在大规模进入外国市场时，所产生的承诺的价值必须能抵补所产生的风险和灵活性的不足。不过，战略上的不灵活性也有其价值。军事史上一个著名的例子可以说明不灵活性的价值。当荷尔南·科迪斯（Hernan Cortes）登陆墨西哥的时候，他命令手下烧掉除了一条船之外的所有船。科迪斯的理由是：通过毁掉唯一的撤退方式，他的部下除了拼死战斗打赢阿兹特克人（墨西哥的印第安人，1521年为西班牙殖民者征服——译者注）之外别无选择（背水一战）——最终他们打赢了。[8]



管理聚焦

ING集团的全球扩张

1991年，ING集团形成于荷兰的第三大银行与该国最大的保险公司的合并中。自合并后，公司迅速发展，成为全世界头10位金融服务企业之一，业务遍及65个国家，产品范围宽广，遍及银行业、保险业和资产管理。ING集团的战略是快速跨国界扩张，主要通过一系列谨慎的并购，其

模式是：选定一个有优秀管理人员及在当地有较强实力的目标公司，先在公司取得少量股权，赢得管理人员的信任，然后提出接管计划。交易完成后，所收购公司的管理人员和产品都基本保持原样，但ING集团要求他们在销售自己的产品的同时也销售ING集团的产品。ING集团的主要攻势是推动保险、银行业和投资产品的销售。自1991年最初的合并之后，它在荷兰一直做的就是这些事情（在荷兰ING集团大约有20%的保险产品是通过银行销售的）。

制度环境的两个变化有助于ING集团实施这一战略。其一是取消从前使金融服务业分离成不同部门的制度壁垒的趋势。例如在美国，被称为《格拉斯－斯蒂格尔法案》(Glass Steagall Act)的大萧条时期的法律禁止保险公司、银行以及诸如共同基金公司这样的资产管理机构销售彼此的产品。美国国会于1999年废除了这一法案，为美国金融服务业的合并打开了方便之门。20世纪90年代，许多其他的国家也有类似的法案被废除。ING集团本土的荷兰就是首先废除金融服务业不同领域间壁垒的国家之一。ING集团利用了这个有利的条件，成为欧洲银行业和保险业结合的一个先行者。另一个意义重大的制度变化发生在1997年，当时世界贸易组织在其成员国之间达成一项协议，有效地清除了金融服务业跨径投资的障碍，这就使诸如ING集团这样的公司更容易地建立起全球金融服务业务。

ING集团的扩张最初集中在欧洲，它在那里最大的并购包括并购德国和比利时的一些银行。但是，近几年来，ING集团战略的中心积极向美国转移。尽管自20世纪70年代之后，ING集团在荷兰的保险公司的前身——荷兰国家保险——已拥有一些小的地区性的美国保险公司，但大举向美国推进始自于1997年对衣阿华公平人寿保险公司（Equitable Life Insurance Company of Iowa）的并购，接下来是对一家纽约投资银行福尔曼·塞兹（Furman Selz）的并购，它的业务活动补充了巴林银行的业务，而后者是一家在美国有大量业务被ING集团在1995年并购的英国银行。2000年，ING集团收购了瑞利亚星金融服务公司（ReliaStar Financial Services）和艾特那（Aetna）金融服务公司的非保健类保险单位。所有这些并购活动使得ING集团成为美国头10位的金融服务公司。

ING集团被吸引到美国有几个原因。美国是世界上最大的金融服务市场，所以任何一家有志于全球经营的公司都必须在那里建立强大的势力。解除控制使ING集团公司跨国销售金融服务产品的战略在美国切实可行。尽管一些州有自己的保险法规，但ING集团说在美国做生意还是比在欧洲容易，在欧洲语言和文化的混杂使得用单一身份很难建立泛欧经营。另一个诱惑是：随着越来越多的美国人用401k计划，而不是传统的退休金方式，来负责安排自己的退休生活，个人投资生意在美国开始兴旺起来，这增加了ING公司对美国金融服务业的兴趣。相反，在欧洲退休金仍然主要是由国家政府来管。而且，在近几年来，美国保险公司已在相对较低的价格－收益比率上经营，与在更高的价位上运行的欧洲同行们相比，它们显得似乎价廉物美。在美国建立强大的势力也会带来地域多样化的利益，它使得ING公司能够用其在世界其他地区的盈利弥补某一地区收入与利润的不足。

最后，ING公司发现在美国搞并购比在欧洲要容易一些，欧洲国家的自尊使得ING公司很难收购当地的公司。1992年，ING公司收购一家比利时银行的最初尝试被拒绝了，主要是因为民族主义的关系，这使ING公司直到1997年才完成收购。类似地，1999年并购法国一家主要银行——法国商业信用银行（Credit Commercial de France）的尝试也被回绝了，当时它已经在这家银行占有了19%的股权。据新闻报道称，法国当局曾经对这宗可说是法国银行第一次被外国企业收购的案例表示过关注，而法国商业信用银行（CCF）的董事会认为收购不应该在没有当局允许的情况下进行。

资料来源：J. Carreyrou, "Dutch Financial Giant Maps Its U. S. Invasion," *The Wall Street Journal*, June 22, 2000, p. A17; J. B. Treaster, "ING Group Makes Its Move in Virtual Banking and Insurance," *The New York Times*, August 26, 2000, p. C1, "The Lion's Friendly Approach," *The Economist*, December 18, 2000; S. Kirsner, "Would Yor Like a Mortgage with Your Mocha?" *Fast Company*, March 2003, pp 110-14; O. O'Sullivan, "Tough Love Bank Thrives," *ABA Banking Journal*, December 2003, p. 12, L. Bielski, "Bucking the Back to Bricks Trend," *ABA Banking Journal*, November 2004, pp. 25-32, and I. Bickerton, "ING Permanently Watching for Deals," *Financial Times*, May 3, 2006, p 27

与大规模进入相关的战略承诺的价值与风险相比较，小规模进入有其好处。小规模进入可以使企业了解外国市场，同时又能限定在该市场的风险。在决定是否大规模进入以及如何进入最佳之前，小规模进入是一种收集更多市场信息的方式。通过给企业时间来收集信息，小规模进入降低了与大规模进入相关的风险。但由于小规模进入无法做出承诺可能会使小规模进入者很难建立市场份额、抓住先行者或早行者优势。小规模进入外国市场、不愿冒风险的企业可能限制了潜在的损失，但它也可能会错失抓住先行者优势的良机。

12.2.4 小结

这里没有所谓“正确的”决定，只有与不同风险水平和回报相关的决定。在本行业大多数其他国际企业行动之前进入像中国或印度这样的发展中大国，并且以大规模进入，将会和高风险联系在一起。在这种情况下，由于缺乏可资借鉴的外国先行进入者的经验，作为外来者的不利之处便增加了。但与此同时，与这样的战略相联系的潜在的长期回报又是巨大的。早期大规模进入发展中大国的企业也许能够获得巨大的先行者优势，这会巩固其在该市场的长期地位。[9]与此形成对照的是，在本行业的其他国际企业之后再进入像澳大利亚和加拿大这样的发达国家，并且以小规模进入以便更多地了解市场情况，相关的风险就会低得多。不过，潜在的长期回报也可能低一些，因为企业放弃了获得先行者优势的机会，也因为小规模进入所体现出的缺乏对市场的承诺可能限制其未来的增长潜力。

这一节主要是从打算进入外国市场的发达国家企业的视角来写的。克里斯托弗·巴特利特（Christopher Bartlett）和苏曼特拉·戈沙尔（Sumantra Ghoshal）指出了发展中国家的企业所具有的进入外国市场并参与全球竞争的能力。[10]尽管这样的企业往往进入外国市场较晚，尽管它们的资源可能有限，巴特利特和戈沙尔还是认为这些后进入者也可以通过实施适当的战略，在同那些已占据有利地位的全球竞争者的竞争中获得成功。巴特利特和戈沙尔尤其认为，发展中国家的公司应该利用外国跨国公司进入的机遇，学习这些外国竞争者的经营和操作方式，用从它们那里学来的东西与它们竞争。此外，他们建议，当地公司可以寻找方式使自身区别于外国跨国公司，例如，可以通过把重点放在那些跨国公司忽视了的或者是由于所提供的是标准化全球产品而无法有效提供服务的市场机会上。通过学习和使所提供的产品差异化而改善业绩，来自发展中国家的企业也许能实施自己的国际扩张战略。尽管企业在许多国家可能是晚进入者，但通过制定标准并将其自身区别于全球市场中的那些先行者，来自发展中国家的企业也可以建立较强的国际商务实力。关于如何做到这点的一个典型例子在下文的“管理聚焦”中给了出来，该例子考察了约利比公司（菲律宾的一家快餐连锁店）是如何在诸如麦当劳和肯德基这样的美国跨国公司占据优势的市场里开始建立全球势力的。



管理聚焦

约利比现象：菲律宾跨国公司

约利比公司（Jollibee）是菲律宾非凡商业成功故事中的一个。约利比代表着“快乐的蜜蜂”（Jolly Bee），1975年公司开始经营时，只是1家有2个分店的冰激凌室。后来，它将其品种扩展至热三明治及其他膳食。在早期成功的鼓舞下，1978年组成了约利比食品公司，有了一个已发展为7家店的网络。1981年，当约利比公司有了11家店时，麦当劳开始在首都马尼拉开店。许多观察家认为约利比公司很难与麦当劳竞争，但是，约利比公司将这看成是向非常成功的全球公司学习的一种机遇。约利比公司以麦当劳的成绩为基准，在店里开始采用类似于麦当劳所用的那些经营机制来控制质量、成本和服务。这有助于约利比公司改善其业绩。

随着它更好地理解了麦当劳的经营模式，约利比公司开始寻找麦当劳全球战略的弱点。约利比公司的管理人员得出结论说，麦当劳的食物对很多地区来说都太过标准化了，本地企业可以通

过使其菜单适应本地的口味而获得市场份额。约利比公司的汉堡包独具特色，它向磨碎的牛肉中加入一种神秘的调味品混合物，使其汉堡比麦当劳生产的那些更甜，因而更适合菲律宾人的口味；它还提供当地的食物，包括许多种米饭菜肴、菠萝汉堡还有作为甜点的香蕉朗卡（langka）和桃子芒果派。通过实施这种战略，约利比公司保持了领先于全球巨无霸麦当劳的地位。到2006年，约利比公司在菲律宾有540多家店，拥有超过60%的市场份额和超过6亿美元的收入。与之相比，麦当劳有大约250家店。

在20世纪80年代中期，约利比公司已有足够的信心去开始国际化扩张。

它最初的冒险是进入诸如印度尼西亚这样的亚洲邻家，在那里它实施的是本地化菜单的战略，以更好地适应当地人的口味，从而将其产品区别于麦当劳的产品。1987年，约利比公司进入中东，那里有大量暂时离国务工的菲律宾工人，为公司提供了一个现成的市场。因为把重点放在离国务工者身上的战略取得了巨大成功，所以在20世纪90年代末，约利比公司决定进入另一个外国市场——美国，那里有大量的菲律宾人口。1999～2004年间，约利比公司在美国开了8家店，全都在加州。尽管许多人相信美国的快餐市场已经饱和，但这些店的经营良好。尽管最初的顾客主要是离国务工的菲律宾社群——在那里约利比公司的品牌认知度很高，但其他种族的顾客也越来越多地光顾餐馆。在开得最早的旧金山店，现在超过一半的顾客都不是菲律宾人。现在，约利比公司有37家国际店铺，作为瞄准机会的市场参与者它有着潜在的光明前途，虽然那个市场历来是由美国的跨国公司占据主导地位的。

资料来源：Christopher Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late Movers," *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp. 132-45; "Jollibee Battles Burger Giants in US Market," *Philippine Daily* Inquirer, July 13, 2000; M. Ballon, "Jollibee Struggling to Expand in U. S.," *Los Angeles Times*, September 16, 2002, p. C1; J. Hookway, "Burgers and Beer," *Far Eastern Economic Review*, December 2003, pp. 72-74; S. E. Lockyer, "Coming to America," *Nation's Restaurant News*, February 14, 2005, pp. 33-35; and www.jollibee.com.ph.

12.3 进入模式

一旦企业决定进入外国市场，就产生了最佳进入模式的问题。企业可采用六种模式进入外国市场：出口、交钥匙工程、许可证、特许经销权、同东道国企业建立合资公司以及在东道国建立全资子公司。每种进入模式都有其利弊。管理者在决定采用哪种模式之前需要仔细考虑。[11]

12.3.1 出口

许多制造业企业开始都以出口商身份开始其全球扩张，后来再转为另一种模式来进入外国市场。下一章我们再来仔细考察出口机制，这里我们主要讨论出口作为进入模式的利弊。

1. 优点

出口有两个显著优势。首先，它避免了在东道国建立制造厂的通常较大的成本。其次，出口可以帮助一个企业取得经验曲线和区位经济（见第11章）。通过在中心地区制造产品并将其出口到其他国家的市场，企业可以从全球销售量中大幅度实现规模经济。索尼公司就是这样主宰全球电视机市场的，松下公司也是这样统治VCR市场的，许多日本汽车企业都是这样打入美国汽车市场的，像三星公司这样的韩国企业也是如此获得电脑内存芯片市场份额的。

2. 缺点

出口有许多不利之处。首先，如果在海外有生产该产品成本更低的地区（也就是说，如果企业可以通过把生产转移到其他地区实现区位经济），从企业所在国出口可能就不太划算。因而，尤其对采用全球或跨国战略的企业来说，在各种要素条件对价值创造最有利的地区从事生

产并从该地区出口到世界其他地区可能更好一些。从这点来看，与其说是反对出口，不如说是反对从企业源头国出口。许多美国电子行业把一些生产转移到了远东，因为那里有低成本高技能的劳动力。然后它们从那一地区再出口到世界其他地区，包括美国。

出口的第二个缺点是高额的运输费使得出口不经济划算，尤其是大件产品。解决这个问题的一种方法是区域性生产大件产品。这种战略可以使企业在大规模生产的同时，减少运输费用，从而达到一些节省。例如，许多跨国化工企业采用区域性生产，从一个生产企业向几个国家提供服务。

出口的另一个缺点是关税壁垒可能使其不经济划算。正是高关税壁垒使得JCB公司最初在印度市场投资生产建筑设备的（见开篇案例）。类似地，来自东道国政府的关税壁垒威胁会使出口极具风险。当企业将其做生意的每个所在国的销售和服务权委托给另一家公司时（这对刚开始国际扩张的制造企业来说是很普遍的做法），就产生了出口的第四个问题。这另一家公司可能是当地代理商，也可能是有广泛的国际经销业务的另一家跨国公司。当地代理商常常捎带出售竞争对手的产品，同时为好几个公司效力。在这样的情况下，当地代理商可能不会像企业自己经营销售那样做得好。另一家跨国公司代理经销时也可能出现类似问题。

企业可以通过在外国建立全资子公司来处理当地市场、营销及服务事务的方式解决这个问题。通过这么做，企业可以对在该国的销售实施严格的控制，同时又获得在单一或少数选定地区生产产品的成本优势。

12.3.2 交钥匙工程

专门从事一切齐全即可投入使用的工厂的设计、建造和启动的企业在有些行业很普遍。在**交钥匙工程**（turnkey project）中，承包商同意为外国客户处理工程的一切细节，包括培训操作人员。承包合同完成后，外国客户拿到一切就绪的工厂的钥匙——这就是全承包的交钥匙工程。这实际上是向其他国家出口加工技术的一种方式。交钥匙工程在化工、制药、石油提炼和金属冶炼行业最为普遍，所有这些行业都要使用复杂的、昂贵的生产技术。

1. 优点

装配和操作技术上复杂的工序，如精炼石油或冶炼钢铁所需要的技术秘诀是宝贵的资产。交钥匙工程是从这种资产中获得巨大经济回报的一种方式。这种战略在FDI受东道国政府法规限制的情况下尤其有用。例如，许多石油丰富的国家的政府已经着手建立自己的石油精炼企业，为了朝这个目标迈进，它们限制进入本国石油和精炼部门的FDI。不过，由于这些国家中有许多缺乏石油精炼技术，它们不得不通过借助于有这种技术的外国企业的交钥匙工程来获得目标。这样的交易对出售方常常很具吸引力，因为如果没有这样的交易，它们就没有办法用自己有价值的技术秘诀在那一国赚取收益。全承包战略还可能比常规的FDI风险要小。在一个政治和经济环境不稳定的国家，长期投资可能会使企业遭受难以承受的政治或经济风险（如国有化风险或经济崩溃风险）。

2. 缺点

与交钥匙工程相关的有3个缺点。第一，参与全承包交易的企业在外国不会有长期利益。如果该国日后成了被输出的工序所生产的产品的主要市场，这会是一个不利之处。解决这一问题的一个方法是在通过交钥匙工程建立的企业里占有少量产权。第二，参与外国企业交钥匙工程的企业可能无意中创造出一个竞争者。例如，许多向沙特阿拉伯、科威特和其他海湾国家出售石油精炼技术的西方企业现在发现自己正在世界石油市场里同这些企业竞争。第三，如果企业的加工技术是竞争优势的源泉，那么通过交钥匙工程出售这一技术也就是在向潜在的或实际的竞争对手出售竞争优势。

12.3.3 许可证

许可证协议（licensing agreement）是许可证颁发者借以在给定期限将无形资产授权给另一实体（被许可方）的协议，作为回报，授权方从被许可方收取特许使用费。[12] 无形资产包括专利、发明、配方、制作方法、设计、版权和商标。例如，为了进入日本市场，发明复印机的施乐公司同富士相片公司建立了合资企业，称为富士－施乐公司。然后施乐公司将其静电复印技术特许给富士－施乐公司。作为回报，富士－施乐公司向施乐公司支付特许使用费，这笔费用相当于富士－施乐公司由施乐公司的专利技术所生产的复印机销售纯收入的5%。在富士－施乐公司的情况中，许可证刚开始时的期限是10年，后来经过谈判又延长了几次。施乐公司和富士－施乐公司之间的许可证协议还限制富士－施乐公司的直接销售只限于亚太地区（虽然富士－施乐公司确实向施乐公司供应复印机并以施乐公司的标签在北美销售）。[13]

1. 优点

在典型的国际许可证交易中，被许可方提供大多数海外经营所必需的资金，因而，许可证经营的最大好处是企业不用承担与开拓海外市场相关的开发成本和风险。对缺乏资金开拓海外经营的企业来说，授予许可证是非常具有吸引力的选择。此外，当企业不愿将大量金融资源投入到不熟悉或政治不稳定的外国市场时，许可证也是很有吸引力的。当企业希望进入外国市场，但又由于投资的障碍而受到禁止时，往往也会使用许可证。这是1962年富士－施乐合资企业形成的最初原因之一。施乐公司想进入日本市场，但日本政府禁止其在日本建立全资子公司。所以施乐公司同富士公司建立了合资企业，然后将其技术特许给这个合资企业。

最后，许可证常用于当企业拥有一些可能有商业用途的无形资产，但它又不想自己开发这些用途时。例如，AT&T的贝尔实验室在20世纪50年代发明了晶体管线路，但AT&T决定自己不生产晶体管，所以它将这一技术授予几家其他的公司，如德州仪器公司。类似地，可口可乐公司将其著名的商标授予服装制造商，它们将这一设计吸收到它们的服装中。

2. 缺点

授予许可证有3个严重的缺点。其一，它不能使企业严密控制生产、销售和策略，而这是实现经验曲线和区位经济所必需的。许可证通常意味着每一个被许可方要建立自己的生产设施，这限制了企业通过在集中地点生产产品来实现经验曲线和区位经济的能力。因此，当经验曲线和区位经济很重要时，许可证可能就不是进行海外扩张的最好方法。

其二，在全球市场竞争可能要求企业实施用在一国所赚取的利润来支持其在另一国竞争的跨国协调战略步骤。由于其性质，许可证则严重限制了企业这么做的能力。被许可方不可能允许一个跨国企业使用其利润（超出所应交使用费之外的利润）来支持另一个国家的另一个被许可方的经营。

许可证的第三个问题是我们在第7章回顾FDI经济理论时所遇到的一个问题。这就是和将技术秘诀授予外国公司相关的风险。技术秘诀构成了许多跨国企业竞争优势的基础。大多数企业都希望能够对其技术秘诀加以控制，而通过将技术秘诀许可出去，企业很快就会失去对其控制。许多企业错误地认为它们可以在许可证协议的框架下控制被授予的技术秘诀。例如，RCA公司曾经将其彩电技术授予包括松下公司和索尼公司在内的几家日本企业。日本企业很快吸收了这一技术，并加以改进，然后将其打进了美国市场。现在日本企业在美国市场的份额超过了RCA公司的份额。

有方法可以降低这一风险。一种方法是同外国企业签订**交互许可协议**（cross-licensing agreement）。在交互许可协议之下，企业可以将一些有价值的无形资产许可给外国合伙方，但除了专利使用费之外，企业还要求外国合伙方把它的一些有价值的技术秘诀许可给自己。这样的协议旨在降低与许可技术诀窍相关的风险，因为被许可方认识到如果它违背了许可证合约的精神（用所获得的知识与授许可方直接竞争），许可方就可以以同种方式对待它。交互

许可协议使企业互相制约，这减少了相互担心对方出现机会主义行为的可能性。[14] 这样的交互许可协议在高技术行业日益普遍。例如，美国生物技术公司安进公司（Amgen）把它的一种关键药物Nuprogene特许给一家日本制药公司麒麟公司（Kirin）。许可证授予麒麟公司在日本经销Nuprogene的权利，作为交换，安进公司收取专利费及在美国经销麒麟公司的一些产品的权利。

另一种降低与许可证相关的风险的方法是依富士－施乐公司的模式，把授予技术许可的协议同组建合资企业联系在一起，在合资企业里，许可方和被许可方占有同等重要的股权。这样的方式使许可方和被许可方双方的利益紧密相连，因为保证合资企业成功对双方都有利害关系。因此，通过建立施乐公司和富士公司双方都拥有重要股权的合资企业，下述风险就降低了：富士相片公司可能私下利用施乐公司的技术秘诀，然后在全球复印机市场直接同施乐公司竞争。

12.3.4 特许经销权

特许经销权类似于许可证，虽然特许经销权往往含有比许可证更长期限的承诺。**特许经销权**（Franchising）从本质上是许可证的特别形式，在这种形式里，特许授予者不仅向特许经营人出售无形资产（通常是商标），而且坚持要特许经营人同意就如何经营遵守严格的规定，特许授予者还会常常不间断地帮助特许经营人管理生意。如同许可证，特许授予者通常收取特许费，数额为特许经营人收入的百分之几。许可证主要是制造业企业采用的方式，而且特许经销权主要是服务业企业采用的方式。[15] 麦当劳就是通过特许经销权策略发展的。麦当劳对特许经营人应当如何经营快餐店的严格规定涵盖了对菜单、烹饪方法、员工雇用政策以及餐店的设计和位置的控制。麦当劳还组织了对其特许经营人的供应链，并提供管理培训和财政资助。[16]

1. **优点**

特许经销权作为进入模式的优点同许可证的优点非常类似。企业可以省却自己独立打开外国市场的许多费用和风险。特许经营人反而通常承担了这些费用和风险。这刺激了特许经营人尽快建立盈利的经营。于是，采用特许经销权策略，一个服务业企业可以很快建立起全球势力，而相对成本和风险却很低，如麦当劳所做的。

2. **缺点**

缺点不如许可证的那样明显。许多服务业如酒店常使用特许经销权，在这些情况下，企业没理由要考虑是否需要协调生产以获得经验曲线和区位经济。但特许经销权限制了企业把利润从一国拿出支持其在另一国竞争出击的能力。特许经销权的一个更严重的缺点是质量管理。特许经销权约定的基础是：企业的品牌名称向消费者传递了关于企业产品质量的信息。因而，一位住进外国的四季酒店的商务旅行者有理由认为她会得到她在纽约所得到的相同质量的房间、食物和服务。四季酒店这个名字理应保证一致的产品质量。但问题是外国特许经营人可能并不像他们理应做到的那样关心质量，低劣质量的后果可能不仅仅限于失去某一特定外国市场的销售，而且会波及企业，使其在全球的声望降低。如果这位商务旅行者在外国的四季酒店有不快经历，她可能不会再走进另一家四季酒店，并会劝她的同事也这么做。企业离其外国特许经营人在地域上的距离会使特许授予者难以察觉到不良质量。此外，特许经营人的纯粹数量——在麦当劳的情况里是数以千计的——会使质量管理很难。由于这些因素，质量问题可能会一直存在。

解决这一弊端的一种方法是在企业所扩张到的每个国家或地区建立子公司。子公司可以是公司全部拥有，也可以是同外国公司的合资企业。子公司承担在整个特定国家或地区建立特许经销的权利和义务。例如，麦当劳在许多国家设立了主要特许经营商。通常，这个主要特许经营商是麦当劳和当地企业之间的合资企业。距海外特许经营人近，经营人的数量较少，使得对质量管理的挑战也相应减少。而且，因为子公司（或主要特许经营商）至少部分为企业所拥有，企业可以把自己的管理人员安排到子公司以帮助确保它在有效地监管该国或地区的特许经销活动。对于麦当劳、肯德基以及其他一些企业来说，这种结构安排证明是令人满意的。

12.3.5 合资公司

合资企业（joint ventures）需要建立由两个或更多独立企业共同拥有的企业。例如，富士－施乐公司就是施乐公司和富士相片公司建立的合资企业。同外国企业建立合资企业一直是进入一个新市场较普遍的模式。最典型的合资企业是50/50的企业，其中的双方各拥有50%的股权，双方各派出管理小组，共同经营管理（如富士－施乐合资企业在2001年之前的情况，现在是一个25/75的合资经营形式，其中施乐公司拥有25%的股份）。不过，有些企业在建立的合资企业中占有大部分份额，因而控制也更严密一些。[17]

1. 优点

合资企业有许多优点，首先，企业可以从当地合作者对东道国的竞争条件、文化、语言、政治体制和商业体制的了解中获益。所以，对许多美国企业来说，合资企业就是美国公司提供技术秘诀和产品，当地合作者提供在该国竞争所必需的市场评估和当地情况。其次，当打开外国市场的开发成本或风险较高时，企业可以通过和当地合作者分担这些成本或风险而受益。第三，在许多国家，政治考虑使得合资企业成为唯一可行的进入模式（这也是JCB公司与伊斯考特公司建立合资企业的原因）。研究表明，同当地企业建立的合资企业面对的被国有化或其他形式的政府干预的风险较低。[18]这可能是因为对东道国政府政策有些影响的当地合资者，为了既得利益会大胆反对国有化或政府干预。

2. 缺点

虽然有这些优点，但合资企业有两个主要弊端。第一，如同许可证，参与合资企业的企业要冒向其合伙方拱手让出技术控制权的风险。所以，2002年，波音公司计划和三菱重工公司组建合资企业制造一款新的宽体飞机引起了部分人士的担心：波音公司可能在不知不觉间向日本人泄露自己的商用飞机技术。不过，可以拟定合资企业协议将这样的风险降至最低。一种选择是在合资企业中占有主要股权。这使得占主导地位的合伙方对其技术能实施更严密的控制，但这也会使其难以找到愿意接受较少股权的外国合伙人。另一种选择是对合伙方"屏蔽"那些作为企业核心竞争力的技术，同时分享其他的技术。

第二个缺点是合资企业没有给予企业像对子公司那样的牢固控制权，而企业可能需要这种控制权来实现经验曲线或区位经济。它也不能给予企业对外国子公司的严密控制权，它可能需要这样的控制来对其竞争对手发起协调一致的全球进攻。就拿德州仪器公司（TI）进入日本半导体市场来说，当TI公司在日本建半导体厂的时候，它一方面是为了抑制日本制造商的市场份额，另一方面是为了限制它们可用于在全球市场蚕食TI公司的资金。换句话说，TI公司在进行全球性的战略协调。为了实施这一战略，TI公司在日本的子公司必须准备接受总部关于竞争战略的指令，这一战略还要求日本子公司在必要的时候亏损经营。很难有任何潜在的合资企业合伙方愿意接受这样的条件，因为这意味着它必须愿意接受对投资的负回报。事实上，许多合资企业实行了某种程度的自治，使得这种对战略决策的直接控制根本无法建立。[19]因此，为了实施这样的战略，TI公司在日本建立了全资子公司。

合资企业的第三个缺点是：分享股权的安排会导致投资企业在目标和目的改变时，或如果它们对合资企业的战略有不同观点时，为争夺控制权而发生矛盾和冲突。富士－施乐合资企业显然不存在这个问题，按照富士－施乐公司的现任主席小林阳太郎(Yotaro Kobayashi)的说法，主要原因是因为施乐公司和富士公司都采取了同富士－施乐公司保持一定距离的关系，给了合资企业管理者相当的自由来决定自己的战略。[20]不过，许多研究表明，关于战略和目标的利益冲突常常会在合资企业发生，而且当合资是在不同国籍的企业之间进行时，这些冲突往往更厉害，最后往往以合资的解体而告终。[21]这些冲突往往由合资双方相关谈判筹码的转换而触发。例如，在外国企业和当地企业的合资中，由于外国合伙方随着时间的推移对当地市场条件的了解日益加深，它越来越少依赖当地合伙方的专门知识。这增加了外国合伙方的谈判筹码，并最

终导致对合资企业战略和目标控制权的冲突。[22] 一些企业通过加入合伙方有控股权的合资企业来限制这种问题的发生。

12.3.6 全资子公司

在**全资子公司**（wholly owned subsidiary）里，企业拥有100%的股权。在外国建立全资子公司可以用两种方法来进行。企业要么在那个国家建立一个全新的企业，通常称之为全新的企业（greenfield venture），要么在东道国收购已经建立的企业，并用该企业在该国市场推销自己的产品。[23] 例如，如我们在“管理聚焦”中所看到的，ING公司进入美国市场的战略是收购已建立的美国企业，而不是试图从头开始建立一家全新的企业。

1. 优点

全资子公司有三个显而易见的优点。第一，当企业的竞争优势是基于技术能力时，常常会选择全资子公司作为进入模式，因为它降低了对该能力失去控制的风险。（细节见第7章）。许多高科技公司选择这种进入模式来进行海外扩张（如半导体、电子和制药行业的企业）。值得注意的是，JCB公司不愿把它的关键技术转移到和伊思考特公司组建的印度合资企业，而只有当它收购了合伙方之后才这么做（见开篇案例）。第二，全资子公司给了企业对其在各国经营的严密控制权，这对进行全球战略协调是必需的（用从一国所获得的利润来支持其在另一国的战略进攻）。

第三，如果企业想要实现区位经济和经验曲线（如采用全球和跨国战略的企业所试图做的那样），那么就需要建立全资子公司。正如我们在第11章所看到的，当成本压力很大时，企业形成这样的价值链以使附加在每一阶段的价值最大化对企业可能有好处。于是，一国子公司可能只专门生产产品的一部分，或最终产品的某些零件，而同企业全球系统的其他子公司交换零件和产品。建立这样的全球生产系统要求对每个分公司的生产有高度的控制。各个生产机构在如何生产、生产多少、移送到另一个生产企业的产品如何定价等方面都必须准备接受中心的决定。因为被许可方或合资企业合伙方都不可能接受这样的屈从地位，所以就有必要建立全资子公司。最后，建立全资子公司可以让企业享有在外国市场产生的100%的利润。

2. 缺点

从资本投资的角度来看，一般来说，建立全资子公司是为外国市场提供服务的最昂贵的方法。这样做的企业必须承担建立海外企业全部的成本和风险。如果企业收购已建立的东道国企业，在一个新的文化里与学习做生意相关的风险会小一些。不过，收购又引出了另外的问题，包括与试图把不同的公司文化融合在一起的有关问题，这些问题可能远足以抵消收购已有公司所能获得的好处。因为在新创办企业和收购之间的选择是如此重要，我们将在本章稍后详细讨论这一点。

12.4 选择进入模式

前面的讨论表明，所有这些进入模式都有与之相关的优点和缺点，这些在表12-1中有总结。另见下页“另一个视角”有关进入的其他挑战。所以，当选择进入模式时，权衡协调是无法避免的。例如，当考虑进入曾有竞标政府合同时歧视外资企业记录的不熟悉的国家时，企业可能青睐与当地企业合作的合资企业。其理论根据可能是：当地合作方会帮助它在一个不熟悉的环境建立经营，并帮助公司赢得政府合同。然而，如果企业的核心竞争力是基于专利技术时，参与合资企业可能会冒着该技术的控制权被合资伙伴掌握的风险，如果是这样，这一策略可能就失去了吸引力。尽管存在这样的平衡协调问题，还是有可能概括出进入模式的最优选择的。[24]

表12-1 各种进入模式的优缺点

进入模式	优 点	缺 点
出口	可实现区位经济和经验曲线经济	高运输成本 贸易壁垒 同当地销售代理的问题
交钥匙工程	能够在FDI受到限制的国家从加工技术中获得回报	创造有效率的竞争者 缺乏长期的市场存在
许可证	低的开发成本 低风险	缺乏对技术的控制 无法实现区位和经验曲线经济 无法进行全球战略协调
特许经销权	低开发成本 低风险	缺乏对质量的管理 无法进行全球战略协调
合资公司	可得到当地合伙人的技术 分担开发成本与风险 获得政治上的认可	缺乏对技术的控制 无法进行全球战略协调 无法实现区位和经验曲线经济
全资子公司	保护技术 能够进行全球战略协调 可实现区位和经验曲线经济	高成本 高风险

12.4.1 核心竞争力和进入模式

我们在第11章看到，企业常常进行全球扩张以从其核心竞争力中获取更大回报，将从其核心竞争力中所取得的技术和产品转移到那些国内竞争者缺乏该技术的外国市场。对这些企业来说，最优进入模式在某种程度上取决于它们核心竞争力的性质。可以把它们划分为核心竞争力是技术秘诀的企业和核心竞争力是管理秘诀的企业。

1. 技术秘诀

如我们在第7章中所观察到的，假如一个企业的竞争优势（其核心竞争力）是基于对专有技术秘诀的控制，应该尽可能避免许可证和合资企业的方式，以使丧失对这些技术控制权的风险降到最小。因而，如果一个高科技企业在外国建立生产设施，以技术秘诀从核心竞争力获取利润，它可能会通过建立全资子公司来达到这一目的。当然，这条规则不应被看做一成不变。当许可证或合资企业方式可以做到降低企业的技术秘诀被接受许可者或合资企业伙伴侵占的风险时，也可以有例外。当企业认为其技术优势只是暂时的——当它预料到它的核心技术很快就会被其竞争对手模仿时，也可以存在例外。在这样的情况下，企业可能希望尽快将其技术许可授予外国企业，以赶在模仿出现前获得全球对其技术的认可。[25] 这样的策略有一些好处。通过将技术许可给竞争者，企业可以阻止它们开发自己的也许更优越的技术。而且，通过将技术许可出去，企业还可以使其技术被确定为该行业的主要方案（如松下公司将其VHS制式确定为VCR的主要制式）。这可以确保源源不断的特许使用费。不过，失去对技术控制权的风险常常超过了许可证的吸引力，如果有这种风险，许可证方式应该避免。



另一个视角

以另一种眼光看进入模式利弊之外的因素

2006年，花旗集团确实打算把它的银行系统扩张到俄罗斯。它计划再增加40个分支机构，使它在莫斯科和圣彼得堡的分支数量翻番。这很有商务意义，因为那里的消费者借贷市场几乎未被开发：87%的俄罗斯人从未向银行贷过款！不过，这一扩张遇到了大挑战，包括这些分支机构高额的房租成本、通信系统有时很差、在劳动力市场很难找到合格的员工。所以在决定采用何种进

入模式时考虑具体国家的经济和文化状况也是很重要的！

资料来源：Carrick Mollenkamp, "Citigroup Plans Rapid Expansion of Russia Branhes," *The Wall Street Journal*, June 7, 2006

2. 管理秘诀

许多服务业企业的竞争优势在于管理诀窍（如麦当劳）。对于这样的企业，让特许经销人或合资企业伙伴得到其管理技术的风险并不是那么大。这些企业有价值的资产是它们的品牌名称，而品牌名称一般都受到有关商标的国际法的保护。鉴于此，在技术秘诀方面出现的许多问题在这里并不重要。因此，许多服务企业喜欢把特许经销和子公司结合起来以控制各国或地区内的特许经销人。子公司可以是全资的，也可以是合资的，但大多数服务业企业发现，同当地合伙人的合资企业在控制子公司方面的效果最好。合资企业在政治上常常更容易被接受，并可为子公司带来对当地情况一定程度的了解。

12.4.2 成本降低压力与进入模式

成本降低的压力越大，企业就越可能想要采用出口和全资子公司相结合的方法。通过在要素条件最优的地区生产，然后出口到世界其他地区，企业可以实现相当的区位和经验曲线经济。然后企业可能希望把最终产品出口到位于各个国家的销售子公司。这些子公司通常会是全资的，负有监督所在国销售情况的责任。建立全资销售子公司比建立合资企业和利用外国销售代理更有利，因为它使企业能够严格控制销售，这种控制对协调分散在全球的价值链可能是必要的。它还使企业能够利用在一国市场所获得的利润来改进它在另一国市场的竞争状况。换句话说，采用全球标准化或跨国战略的企业往往愿意选择建立全资子公司。参见上文的"另一个视角"有关花旗集团进入俄罗斯的内容。

12.5 生地投机与收购

企业可以通过从头建起一家子公司的方式，即所谓的生地新建投资战略，或者通过在目标市场收购一家企业的方式，在一国建立一家全资子公司。[26] 跨境收购交易量在最近20年已有飞速增长，最近10年，全部FDI流入的50%～80%都是以合并和收购的方式进行的。例如，2001年，合并和收购占了所有FDI流入的80%，2004年，这一数字是51%，即大约3810亿美元。[27]

12.5.1 对收购的赞成和反对

收购有三点主要的好处。第一，实施起来快。通过收购一家已建立的公司，企业可以在外国目标市场迅速建立起自己的势力。当德国汽车公司戴姆勒－奔驰公司决定它需要在美国汽车市场建立更大的势力时，它没有用建立新厂服务于美国的方式增强势力——这样的过程要花费几年时间，而是收购了美国第三大汽车公司克莱斯勒公司，并将两个企业合并组成了戴姆勒－克莱斯勒公司。当西班牙的通信服务商Telefonica想在拉丁美洲建立服务势力时，它是通过一系列的收购来实现的，它并购了巴西和阿根廷的通信公司。在所有这些案例中，这些公司进行收购是因为它们知道这是在目标市场建立适当势力的最快方式。

第二，在许多情况下，企业进行收购是为了领先其竞争者。在那些正迅速走向国际化的市场上，领先非常有必要。例如在通信行业，既有各国国内管制的解除，又有控制跨境直接投资规则的放宽，这就使企业通过收购进入外国市场变得容易。在这样的市场里，随着企业竞相争夺全球规模，可能掀起收购的浪潮。例如在通信业，制度的变化引发了可以被称为供给狂热的现象，各国企业通过收购进入彼此的市场以建立全球势力。这些收购活动包括英国的沃达丰公

司（Vodafone）斥资600亿美元收购美国的空中联系通信公司（Air Touch Communications），这是迄今最大的一宗收购案；美国的One 2 One公司被德国公司德国电信集团（Deutsche Telekom）出资130亿美元收购；美国的卓越通信公司（Excel Communications）被加拿大的环球电信公司（Teleglobe）以64亿美元收购。所有这些都发生在1998～1999年间。[28] 类似的跨境收购浪潮在同一时期也出现在全球的汽车行业，有戴姆勒公司收购克莱斯勒公司，福特公司收购沃尔沃公司以及雷诺公司收购日产公司。

第三，管理者可能会相信，收购要比新创办企业的风险小些。当企业做一项收购时，它购买了一组资产，这组资产正在产生一个已知的收入流和利润流。相反，新创办企业的收入流和利润流的生成可能是不确定的，因为它还不存在。当企业在外国市场做一项收购时，它不仅得到了一组有形资产，例如厂房、物流系统、客户服务系统等，它还会得到一些有价值的无形资产，包括当地的品牌名称和管理者关于该国经营环境的知识。这种知识可以降低由于对该国文化不了解而犯错误的风险。

尽管对收购有这样一些赞成的论点，但收购常常会产生令人失望的结果。[29] 例如，美世（Mercer）管理咨询公司的一项研究考察了在1999年1月～1995年7月期间150宗价值在5亿美元以上的收购案。[30] 美世公司的研究结论是：这些收购案中，有50%是以逐渐减少股东的价值而告终，另有33%仅产生微薄利润，只有17%被断定为成功。类似地，由一家会计与管理咨询公司KPMG进行的一项研究，考察了1996～1998年间的700宗大型收购案。研究发现，这中间有大约30%的收购为进行收购的企业实际创造了价值；31%损失了价值；其余的影响不大。[31] 麦肯齐公司（McKenzie & Co.）的一项类似研究估计，大约70%的合并和收购没能达到预期的收入增效的作用。[32] 在对已收购公司的收购业绩的一项大型调查中，大卫·雷万斯克拉夫特（David Ravenscraft）和迈克·谢勒（Mike Scherer）得出的结论是：平均来看，被收购公司的利润和市场份额在收购之后下降了。[33] 他们还注意到，那些公司里较小但却较有分量的部门经历了令人痛苦的困难，最终导致被收购的公司被售出。雷万斯克拉夫特和谢勒的证据表明，许多收购活动是在毁坏而不是创造价值。虽然这一研究考察的大多是美国国内的收购活动，但他们的发现可能也适用于跨境收购。[34]

1. 为什么收购会失败

收购失败有几个原因。第一，收购企业常常为被收购企业的资产支付过高。如果有几家企业都对这项收购有兴趣的话，就像常见的那样，目标企业的价格往往会被哄抬。另外，收购企业的管理层常常对经过收购所能创造出的价值过于乐观，因此愿意支付大大超过目标企业市场资本总额的额外费用。这被称为导致收购失败的“狂妄假定”。根据这种狂妄假定，高层管理者通常会过高地估计他们会从收购中创造价值的能力，主要是因为能够升到公司顶层这一事实让他们过于相信自己的能力。[35] 例如，1998年戴姆勒公司以400亿美元收购了克莱斯勒公司，超出竞标前克莱斯勒市场价值的40%。戴姆勒公司支付这么多是因为它认为可以利用克莱斯勒公司帮助自己在美国增加市场份额。当时，戴姆勒公司的管理层对两个企业的经营合并后将会产生的“增效作用”发表了大胆的宣告。主管人员相信他们能从全球势力中得到更大的规模经济，消除在德国和美国分别经营的成本，并增加合并后实体的盈利能力。但是，在收购后的一年中，戴姆勒公司的德国管理层就在克莱斯勒公司面临了危机：由于在美国的销售走软，克莱斯勒公司突然损失了很多钱。检讨过去，戴姆勒公司的管理层对美国汽车市场未来的需求潜力太过乐观了，并对合并后从“增效作用”中创造价值的机会太过乐观了。戴姆勒公司是在美国汽车市场繁荣多年后接近尾声时收购克莱斯勒公司的，恰巧在需求滑坡之前支付了超过克莱斯勒公司市场价值的大量额外费用。[36]

第二，许多收购失败是因为收购企业和被收购企业之间存在着文化冲突。在收购完成之后，许多被收购的公司都经历了高频率的管理层更替，可能是因为他们的雇员不喜欢收购公司做事的方式。[37] 这在戴姆勒－克莱斯勒公司发生了，合并后的第一年许多高级管理者离开了克莱斯

勒公司。显然，克莱斯勒公司的行政主管们不喜欢戴姆勒公司的德国经理在制定决策时盛气凌人的架势，同时，那些德国人对克莱斯勒公司的美国经理的薪水是他们德国同事的二至三倍感到愤愤不平。这些文化差异造成了紧张，最终表现为克莱斯勒公司高层管理人员的更替。[38] 管理人才和专业技术人才的流失严重地损害了并购公司的表现。[39] 这对国际企业来说尤其是个麻烦的问题，在这样的企业，被收购单位的管理人员可能具有有价值的当地知识，而这种知识是很难被取代的。

第三，许多收购失败是因为要通过整合被收购企业和收购企业的经营来实现"增效作用"，这一尝试常常遇到障碍，要比预期的更费时间。管理理念和公司文化的差别会放慢经营整合的步伐。这些问题似乎会因为国家文化的差异而加剧。管理人员之间烦琐拖拉的讨价还价也使这个过程更为复杂。同样，这也不断发生在戴姆勒－克莱斯勒公司，整合两个公司的宏伟计划被没完没了的委员会会议所拖累，被诸如底特律和德国之间6个小时时差这样一些简单的物流方面的问题所阻。到制定出整合计划时，克莱斯勒公司已在赔钱，戴姆勒公司的德国管理人员突然间需要负责处理危机。

最后，许多收购失败是因为收购之前没有进行足够的审查筛选。[40] 许多企业没有全面分析一下潜在的利益和成本就决定收购其他企业。它们常常操之过急地进行收购，也许是因为它们担心其他竞争者可能会抢先一步。但在收购之后，许多收购企业都发现它们购买的是一大堆麻烦，而不是运营良好的企业。这尤其在跨境收购时会成为问题，因为收购企业可能不了解目标企业的不同国家文化和经营体系。

2. 降低失败的风险

如果企业小心实施其收购战略的话，这些问题都可以被克服。[41] 审查筛选欲收购的外国企业，包括经营、财务状况和管理文化的详细审计，可以帮助企业确保：①不为被收购的企业支付过多资金；②收购之后不至于发现令人不快的惊讶之事；③被收购企业的组织文化对于收购企业的文化没有不相容之处。收购者消除被收购企业管理层可能会有的任何担心也是很重要的，目的是在收购后减少不必要的管理层摩擦。最后，在收购之后管理层必须迅速拿出整合计划，并按计划去运作。收购企业和被收购企业都会有一些人试图设置障碍，以放慢或者阻止任何整合的努力，特别是当涉及裁员或失去管理权时，管理者应当在这些障碍出现之前就有计划来对付它们。

12.5.2 对生地投机的赞成和反对

在外国建立新企业的一大优点是：它会给企业更大的能力去建立它们想要建立的子公司的类型。例如，从头建立组织文化要比改变被收购企业的文化容易得多。类似地，在新的子公司建立一套日常运行规则也要比转变一家被收购企业的日常规则容易得多。对许多国际企业来说，这都是很重要的优点，在这些企业里，从企业已建立的经营中向新子公司转移产品、竞争力、技能和技术秘诀是创造价值的主要方法。例如，当美国的弧形焊接设备制造商林肯电子公司在20世纪80年代中期首次在海外投资时，它是通过收购来进行的，购买了欧洲一些弧形焊接设备公司。但是，林肯电子公司在美国的竞争优势是以强势的组织文化和一套独特的激励机制为基础的，这套激励机制鼓励其雇员去做每一件可能会提高生产率的事情。林肯电子公司通过痛苦的经历发现：向被收购企业转移其组织文化及激励机制几乎是不可能的，它们有自己不同的组织文化和激励机制。结果，企业在20世纪90年代中期改变了进入战略，开始通过建立新创办企业、从头建立起经营来进入外国。尽管这一战略会花更多时间，但林肯电子公司发现它比收购战略能提供更大的长期回报。

与这种显著优点相反的是建立新创办企业的缺点。新创办企业建立起来较慢，而且也有风险。正如任何新的商业冒险活动一样，不确定性程度与未来收入和预期利润相关联。但是，如果企业在其他外国市场里已经获得过成功，而且了解在其他国家里做生意需要做些什么，这些

风险可能就没有那么大。例如，由于已经获得了关于国际化经营的许多经验，麦当劳进入另外一个国家的风险可能就没有那么大。另外，如果认为不太可能出现令人不愉快的意外之事，那么新创办企业的风险要比收购的风险小。最后的缺点是有被更积极进取的全球竞争者超过的可能性，它们通过收购进入，已经建立了巨大的市场实力，从而会限制新创办企业的市场潜力。见下文的“另一个视角”。

另一个视角
风险与进入外国市场

生意就是冒险。哪些风险可以接受，哪些风险应该避免，管理者应该心中有数。进入外国市场，这些风险就更多、更有趣。一位学者大卫·康克林（David Conklin）讨论了通过有计划的不确定性来管理风险的观点。所谓有计划的不确定性，就是对偶然事件要有所认识，对于可能要发生的事情，事先要想好应急方案。这里的关键是，通过对各个风险区的不断监控，决策者可以得到他们需要的数据，来应对一些可能的突发事件。当然，我们要知道要计划哪些不确定性，我们不知道我们不了解的。计划好一切是不可能的，但康克林的建议是，计划不确定性是一种思考方式。鉴于我们不知道未来，这种思考方式可能有助于我们的职业发展和其他方面。谁说做生意不像冲浪呢？

12.5.3 生地投机还是收购

在收购和新创办企业之间选择并不是一件容易的事情。两种模式都有其优缺点。一般来说，选择将取决于企业所面临的形势。如果企业寻求进入的市场已经有建立良好的现有企业，且全球竞争者也有兴趣建立势力，收购可能是更好的进入模式。在这种情况下，要建立有一定规模的势力，新创办企业可能太慢。但是，如果企业打算进行一项收购，其管理层应该认识到前面已讨论过的与收购有关的风险，并在决定收购哪些企业时考虑这些。通过慢一些的途径新创办一家企业也许要比进行一项糟糕的收购更好。

如果企业正在考虑进入一个国家，那里没有可供收购的现有竞争者，那么新创办企业可能是唯一的模式。即便存在已建立的企业，如果企业的竞争优势是以转移植根于组织结构中的竞争力、技术、规程和文化为基础的话，更好的可能仍然是通过新创办企业进入。诸如技术和组织文化这类东西，都是以难以说明白和难以编集成典的大量知识为基础的，在新企业里要比在收购企业里更容易植入，因为在后者中，企业可能必须克服被收购企业已有的日常规则和文化。于是，正如我们前面的一些例子所显示的那样，诸如麦当劳和林肯电子公司那样的企业，更愿意通过新创办企业进入外国市场。

小结

本章讨论了以下几点：

1. 基本进入决策包括识别应该进入哪些市场、何时进入这些市场以及以什么规模进入。
2. 最具吸引力的国外市场可在政治稳定的发达和发展中国家找到，这些国家拥有自由市场体制，没有急剧增高的通货膨胀率和私人借贷。
3. 在其他国际企业站稳脚跟之前，及早进入一个国家市场有几个优势。这些优势必须能抵补早先进入者常常必须承担的开拓成本，包括企业经营失败这样较大的风险。
4. 大规模进入一个国家的市场包括一个主要的战略承诺，这个承诺有可能改变该市场竞争的性质且限制进入者未来战略的灵活性。尽管做出重大的战略承诺会产生许多好处，但仍然存在

着与之相关的风险。

5. 进入一个外国市场有6种模式：出口、交钥匙工程、许可证、特许经销权、建立合资企业及建立全资子公司。
6. 出口的优势是有助于经验曲线的实现及避免在他国建造工厂的成本。劣势包括很高的运输费用和贸易壁垒，以及与当地市场代理的关系问题。
7. 交钥匙工程可使公司向外国直接投资受到限制的国家出口加工技术，从而使公司从该无形资产上赢得更大的回报。劣势是公司一不小心就可能在这一过程中创造了有效的全球竞争者。
8. 许可证模式的主要优点是许可证的收受方承担打开国外市场的成本和风险。缺点包括向许可证收受方泄露技术秘诀的风险以及对许可证收受方缺乏严密的控制。
9. 特许经营权的主要优点是特许经营权的收受方承担打开国外市场的成本和风险。缺点主要集中在相距较远的特许权接受方在质量控制方面的问题。
10. 合资企业有分享打开国外市场的成本和风险以及获得当地知识和政治影响的优点。缺点包括对技术的失控及缺乏严密的控制。
11. 全资子公司的优点包括对技术秘诀的紧密控制。主要缺点是公司必须承担打开外国市场所有的成本和风险。
12. 进入模式的最优选择有赖于公司的战略。当技术秘诀是公司的核心竞争力时，选择全资子公司的模式更好，因为对子公司最容易控制技术。如果管理秘诀是公司核心竞争力的一部分，受合资企业控制的国外特许经销权模式似乎最合适。如果公司实行的是全球标准化或跨国战略，需要严密控制经营以实现区位和经验曲线经济，这意味着全资子公司是最适宜的进入模式。
13. 当在一国建立全资子公司时，企业必须决定是采用新创办企业的战略，还是在目标市场收购一家已有的公司。
14. 收购实施起来快，可使企业领先于全球竞争者，且购买的是已知的收入流和利润流。当收购企业为目标企业付出过多时，当收购企业和被收购企业的文化有冲突时，或当收购之后管理层有巨大摩擦以及收购企业与被收购企业的经营整合没能成功时，收购都有可能失败。
15. 在国外新创办企业的优点是：它给了企业更大的能力去建立它想要的子公司的类型。例如，从头建立一种组织文化要比改变被收购企业的文化容易得多。

批评性的思考题和讨论题

1. 回顾关于ING公司的“管理聚焦”，ING公司选择通过收购而非通过新创办企业的方式进入美国的金融服务市场。你认为ING公司这样做的好处是什么？缺点可能是什么？该战略明智吗？为什么？
2. 把专有技术的许可证授予国外竞争者是转让公司竞争优势的最佳方式。讨论这一观点。
3. 是否需要控制国外经营是如何随公司战略和核心竞争力而不同的？请讨论。进入模式的选择有什么含义？
4. 一家小型的加拿大公司应用其独特的生物技术秘诀开发了价值很高的医药产品。该公司正试图决定如何以最佳的模式服务欧洲共同体市场。有以下选择方案：
   (1) 在本国制造产品，让国外的销售代理商经营市场。
   (2) 在本国制造产品，在欧洲建立全资子公司经营市场。
   (3) 与欧洲一家大型的制药公司结成战略联盟。以50/50的比例在欧洲建立合资公司生产该产品，并由欧洲的公司经营市场。

   制造设施的投资成本对加拿大公司来说是很大的一笔资金，但尚在其能力范围内。倘若从这些中做出唯一的选择，你将建议哪一种方法？为什么？

研究性任务

利用globalEDGE网站（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 《企业家杂志》每年发表美国前200家寻求国际特许加盟的特许经销商的排名。提供一份寻求特许加盟作为国际扩张模式前10名的公司的名单，详细研究其中一家公司，对其生意模式、所要寻求的加盟者的资质以及它提供的支持和培训计划进行描述。
2. 美国商务处准备了一系列的报告，名为“国家商务指南”（Country Commercial Guide），包括了美国投资者感兴趣的每一个国家的相关资讯。利用这一指南收集巴西的信息。设想你的公司生产笔记本电脑，正在考虑进入该国。选择一种最合适的进入方式，用从商务指南中收集到的信息支持你的决定。



章末案例
Tesco走向全球

乐购公司是英国最大的零售商，在当地市场占有25%的份额。在其本国市场，该公司的长项一般认为来自于它在营销和店址选择、物流和存货管理以及自有品牌产品方面的强大竞争力。到20世纪90年代初期，这些竞争力已经让公司在英国处于领先地位。公司有很大的流动现金，高层管理需要决定如何使用这些现金。他们选定的一种战略是海外扩张。在他们寻找国际市场时，很快就得出结论：最佳机遇不在已有市场中，如北美和西欧的市场，那里已经存在强大的本土竞争者，而是在东欧和亚洲的新兴市场，那里有实力的竞争对手不多，但有强大的发展趋势。

乐购公司最早的国际扩张始于1994年打入匈牙利，它最初购买了全球公司（Global）51%的股权，这是一家拥有43个门店的国营杂货连锁店。到2004年，乐购公司已是匈牙利的超市龙头，有大约60家门店，14%的市场份额。1995年，乐购公司在波兰收购了斯达维亚公司（Stavia）的31个门店，一年后又在捷克和斯洛伐克从凯玛特公司（Kmart）那里收购了13个门店；再过一年，它又进军爱尔兰共和国。

乐购公司的亚洲扩张始于1998年的泰国，它当时购买了当地一家有13个店铺的食品零售店易初莲花75%的股权。以此为基础，到2004年，乐购公司在泰国已有64个门店。1999年，公司进入韩国，与三星公司合作发展超大型的自助商场连锁店。紧接着在2000年进入中国的台湾地区，2002年进入马来西亚，2004年进入中国内地。进入中国内地之前公司进行了3年的仔细调研并与潜在的合伙方进行了仔细的商谈。像许多西方公司一样，乐购公司被中国市场巨大的规模和高速发展所吸引。最终，乐购公司决定与由中国台湾顶新集团控股的乐购自助商场（Hymall）组建合资企业，顶新集团在中国内地已经营6年。现在，乐购在大陆有25家店，它计划每年再开10家店。顶新是凭自己本身的实力发展起来的资本雄厚的企业，能与乐购公司的投资相匹配，降低了乐购公司在中国所面临的风险。

由于这些举动，到2005年年初，乐购公司已在英国以外有了814家门店，每年产生92亿英镑的收入。在英国，乐购公司有大约1900家店，产生的收入是320亿英镑。国际店的补充收入有助于使乐购公司成为全球第四大超市集团，排在沃尔玛、法国的家乐福和荷兰皇家阿霍德集团（Ahold）之后。不过，在这4家里面，乐购公司可能是国际上最成功的。到2005年，它所有的外国企业都在赚钱。

在解释公司的成功时，乐购公司的管理人员列举了一系列因素。首先，公司把相当大的注意力放在将其零售上的核心竞争力转移到它的新企业里，然而，它并非选派大批外派经理去经营当地的业务，而是聘请本地管理人员并向他们传授一些英国的经营方式以支持他们的工作。第二，公司相信，它在亚洲合作经营的战略是一笔巨大资产。与乐购公司合作的都是一些好公司，它们对其参与

的市场有深入的了解，但缺乏乐购公司的金融实力和零售能力。因此，乐购公司与其合作方都能给合资企业带来有用的资产，这增加了成功的概率。随着合资企业的建立，乐购公司通常都增加了对合资企业的所有权，这样，在目前的计划下，到2011年，乐购公司将会拥有Homeplus超市99%的股权，这是它在韩国的大型自助连锁商店。这家企业刚建立时，乐购公司拥有其51%的股份。第三，公司把重点放在有良好增长潜力但缺乏强大的本土竞争者的市场，这给乐购公司提供了扩张的用武之地。

2006年3月，乐购公司让它的国际扩张战略更上一层楼，它宣布将把它的乐购公司便捷理念打进美国密集的食品杂货市场。目前在5个国家运营的乐购公司便捷店是小型的、高档的社区食品杂货店，专门销售各种健康食品。乐购公司最开始会进入西海岸，每年投资大约2.5亿英镑，预期在第二年能达到经营持平，不亏不赚。尽管有人质疑这样做是否明智，但另一些人指出，在英国，乐购公司的业绩一直好过沃尔玛旗下的ASDA连锁店，而且，乐购公司的便捷店模式在美国还没有见过。

资料来源：P. N. Child, "Taking Tesco Global," *The McKenzie Quarterly*, no. 3(2002); H. Keers, "Global Tesco Sets Out Its Stall in China," *Daily Telegraph*, July 15, 2004, p. 31; K. Burges, "Tesco Spends Pounds 140m on Chinese Partnership," *Financial Times*, July 15, 2004, p. 22, J. McTaggart, "Industry Awaits Tesco Invasion," *Progressive Grocer*, March 1, 2006, pp. 8-10; and Tesco's annual reports, archived at www.tesco.com.

案例讨论题

1. 乐购公司为什么把最初的国际扩张战略的重点放在发展中国家？
2. 乐购公司是如何在国际经营中创造价值的？
3. 在亚洲，乐购公司和当地合作方达成合资经营协定有较长的历史了，这样做对乐购公司有什么好处？风险有哪些？如何消除风险？
4. 2006年3月，乐购公司宣布它将进入美国。这表示它脱离了一直把重点放在发展中国家的战略。你认为乐购公司为什么做出这样的决定？美国市场同乐购公司以往进入的其他市场有什么不同？这里的风险有哪些？你认为乐购公司会怎么做？

第13章

出口、进口和补偿贸易

学习目标

1. 解释与出口有关的前景和风险。
2. 概括管理者可以采用的提高出口业绩的各种步骤。
3. 了解帮助出口的现有信息资源和政府计划。
4. 了解出口融资所包含的基本步骤。
5. 解释补偿贸易及其三种主要类型。
6. 明确补偿贸易如何被用来推动出口。

开篇案例　FCX体系

FCX Systems公司借助从小企业管理局（Small Business Administration）贷来的20 000美元贷款，于1987年成立，这是美国一个出口成功的故事。FCX公司的主业是为航空工业制造电源整流器。这些设备把普通家用电频转换成高频电用于飞机系统，主要用于飞机在地面时给飞机供电。2004年，这家西弗吉尼亚的企业对50个国家的出口额占到了其当年2000万美元销售额的60%。FCX打开外国市场的绝技为公司赢得了好几个出口优秀奖，包括1999年获得的出口销售超越增长的总统奖。

FCX公司最初涉猎出口是因为外国人总是比潜在的美国客户更愿意接受公司的产品。根据FCX公司总裁东·加利昂（Don Gallion）的说法："海外市场寻求的是好的技术产品，最好是在美国制造的，且它们不会问诸如此类的问题：'你们在这行干多长时间啦？明天还会在这儿吗？'它们就想得到好产品。"

1989年，FCX公司同一家国际经销公司签订协议让其协助出口，但加利昂对那家公司感到失望，1994年，FCX公司开始自己处理出口程序。当时，出口占了销售额的12%，而到1997年，出口一跃占到总销售额的50%，随后一直保持这一比例。

在解释公司的出口成功时，加利昂列举了一些因素，其中一个是FCX公司这些年来从一些联邦和州机构获得的广泛资助，包括美国商务部和西弗吉尼亚开发署的帮助。这些机构帮助FCX公司弄明白了出口程序，并为FCX公司提供了很好的门路。找到一个好的当地代理帮助处理当地法规和海关手续是另一个关键因素，用加利昂的话说："当碰到像海关、什么该做、什么不该做这样一些问题时，一个好的代理会帮你省去麻烦。"持之以恒也很重要，加利昂说，尤其是试图打进人际关系很重要的市场时。

对FCX公司来说，中国的情况很有意思。2004年，公司预计对中国的销售额为200万美

元，但达到这一目标花费了几年的时间。自20世纪90年代初，中国就进入了加利昂的视线，主要是因为该国快速的现代化进程及其打算在1998~2008年间建设或改建179个机场的计划。这为FCX公司提供了一个很大的潜在的市场，和美国相比更是如此，美国在同一时期只有3个机场要新建。尽管机遇够大，但进展却缓慢。公司必须弄清机场和航空项目、政府机构、客户、决策制定者都有哪些，还要应付不同的语言以及交朋友。用加利昂的话说："只有他们认为你是一个朋友之后，他们才会买你的产品。他们相信朋友绝不会欺骗他们。"加利昂为了在中国交朋友，估计自1990年以来他已往这个国家跑了100多趟，而现在这个关系网已建立起来了，该是获得利益的时候了。

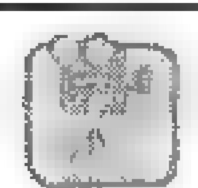
资料来源：J. Sparshott, "Businesses Must Export to Cmpete," *The Washington Times*, September 1, 2004, p. C8; "Entrepreneur of the Year 2001: Donald Gallion, FCX Systems," *The State Journal*, June 18, 2001, p. S10; and T. Pierro, "Exporting Powers Growth of FCX Systems," *The State Journal*, April 6, 1998, p. 1.

13.1 引言

在前一章里，我们从战略的角度回顾了出口。我们把出口看做从国际扩张中获利的一系列战略选择中的一个。本章更关注的是出口（以及进口）的具体细节。我们在此考察如何进行出口。正如开篇案例中清楚表明的，出口不仅仅是大企业的事情，许多像FCX公司这样的小公司也从出口的赚钱机会中获利不菲。

随着出口变得越发容易，世界经济中的出口活动数量在增加。在GATT和现在的WTO的庇护下（见第6章），贸易壁垒的逐渐减少以及诸如欧洲联盟和北美自由贸易协定等区域经济协定的签订（见第8章），极大地增加了出口机遇。与此同时，通信和运输技术减少了与出口相关的物流问题。企业越来越多地使用传真机、万维网、免费电话号码以及国际航空快递服务来降低出口成本。因此，小公司作为出口商而崛起不再是不同寻常的事了。

然而，出口对许多小企业来说仍是个挑战。较小的企业会发现出口程序让人气馁。希望出口的企业必须辨识外国市场的机遇，避免碰到通常与在外国市场做生意相关的大量的意外问题，并让自己熟悉出口和进口融资机制，了解可以从哪儿获得筹资及出口信贷保险，学会如何应对外汇风险。当货币不能自由兑换时，整个过程就更为麻烦了。因此，在出口到货币疲弱的国家时，会出现如何安排支付的问题。这给我们带来了补偿贸易这一复杂主题，用这种方式，出口所收到的付款是商品和服务，而不是货币。本章中，我们将讨论除外汇风险以外的所有这些问题，外汇风险我们已在第9章中讨论过。我们以考察出口的前景和隐忧来开始本章。



另一个视角

自给自足：不在全球化的词汇表里！

autarky（自给自足）的意思是一个国家应该自给自足，不参与国际贸易。采用这一乌托邦式的理想方式，用国内生产来代替出口的一些国家的经历并不令人满意：没有哪个国家能以具有竞争力的价格生产出其人口所需要的所有产品。的确，同参与国际贸易的国家相比，试图这么做的那些国家使自己陷入了低效和相对贫穷的境况。

资料来源："Economics A-Z"，www.economist.com

13.2 出口的承诺与陷阱

对大多数行业的大多数企业来说，出口的巨大前景是在外国市场所能发现的丰厚收入和利润机会。FCX公司就是这种情况，开篇案例中对该公司有描述。通常来说，国际市场要比企业的国内市场大得多，所以出口几乎总是公司增加收入和利润基数的一种方式。通过扩大市场规模，出口可以使企业获得规模经济，从而降低单位成本。没有出口的企业常常失去发展和降低成本的大量机会。[1]

研究表明：许多大企业倾向于积极主动地寻求能获取高利润的出口机会、系统地审视外国市场以发现利用其技术、产品和营销技巧的机会，而许多中等和小型的企业则相对消极被动。[2]通常，这些被动的企业在其国内市场达到饱和、国内生产能力过剩的紧迫性迫使它们寻求外国市场的发展机会之前，甚至不考虑出口。许多小型和中等企业往往等待外界来找它们，而不是走出去寻找机会。甚至当外面的世界真来找它们时，它们也没有反应。一个例子是MMO音乐集团，它为卡拉OK机制作伴唱磁带。在20世纪90年代中期，国外销售占到MMO公司800万美元收入的15%，但该企业的CEO也承认，如果他在20世纪80年代和90年代初期就开始注意建立国际销售的话，这一数字就会高得多。当他在尽力应付蓬勃发展的国内生意时，来自亚洲和欧洲的没能答复的传真和电话信息堆积如山。等到MMO公司有时间注意到国外市场时，其他竞争者已经插了进来，这时，MMO公司才发现已经很难扩大出口量了。[3]

MMO公司的经历很普遍，这表明企业需要更为积极主动地寻求出口机会。不过，更多企业没有积极主动的一个原因是它们对外国市场的机会不熟悉：它们根本不知道这些机会有多大，或机会在哪里。对潜在机会的无知对出口是个巨大障碍。[4]此外，许多本打算出口的企业，尤其是小企业，常常会因向生意运作、语言、文化、法律体系和货币同自己国内市场完全不同的国家出口的例行手续和复杂过程所吓倒。[5]按照美国小企业管理局的说法，这种不熟悉加上恐惧也就解释了为什么出口商在美国企业中所占的比例仍很小，且在员工不到500人的企业中只占不到5%。[6]

更糟的是，许多出口新手在刚开始尝试到国外做生意时就碰到了大量问题，这使得他们对未来的出口冒险活动失去兴趣。常见隐忧包括市场分析贫乏、对外国市场竞争条件了解不够、没能按照外国消费者需要提供产品、缺乏有效的销售计划、在外国市场的促销活动实施不力以及获得融资的问题。[7]新入行的出口商往往还低估了在外国发展生意所需要的时间和专门知识。[8]很少有企业具有必须用于这一活动的管理资源量。许多外国客户要求在他们的地盘面对面地谈判。出口商在交易达成前可能得花费数月时间熟悉外国的贸易规则、经营习惯及更多的情况。

出口商还常常面对浩繁的文件、复杂的手续和许多潜在的延误和差错。根据联合国的一份关于贸易和发展的报告，典型的国际贸易交易可能涉及30次面谈、60份原始文件、360份文件复印件，所有这些都得审核、传递、重新进入各种信息系统、处理和归档。联合国还计算出准备文件要用的时间以及文件中常见错误的成本常常占到出口商品最终价值的10%。[9]

13.3 改进出口的业绩

没有经验的出口商可以通过许多途径来获得关于外国市场机会的信息以避免遇到一些往往挫伤出口新手的常见隐患。[10]本节我们将考察出口商可以用来增加对外国市场机会了解的信息资源，考虑利用出口管理公司（EMC）帮助办理出口程序的利弊，回顾可用来增加出口成功率的各种出口策略。我们从考察一些国家如何在出口程序上帮助国内企业开始。

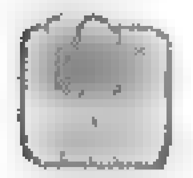
13.3.1 国际的比较

出口的一大障碍就是缺乏对可能存在的机遇的了解。一个企业的产品常常会有许多市场，

但这些市场所在的国家与企业所在国在文化、语言、距离及时间上的分隔使企业不知道它们。更由于具有潜在机遇的世界是由200多个文化差异巨大的国家所构成，识别市场机遇就变得更复杂了。面对如此的复杂性和多样化，难怪企业有时候在寻求出口机会时会犹豫不决。

克服缺乏了解这一障碍的方法是收集信息。在世界最成功的出口国之一德国，贸易协会、政府机构和商业银行收集信息，帮助小企业识别出口机会。日本通产省（MITI）也提供类似的服务，它时刻在寻找市场机会。此外，许多日本企业家在某种程度上附属于日本大型贸易商会，即综合商社。综合商社在世界各地设有办事处，它们不断地积极主动地为大大小小的附属公司寻求出口机会。[11]

德国和日本的企业可以从它们各自引导出口的机构获得大量的经验、技术、信息以及其他资源。与德国和日本的竞争对手不同，美国的许多企业在寻求出口机会时相对盲目一些，它们在信息方面处于不利地位。这种差异部分反映了历史上的区别。德国和日本早就是靠贸易为生的国家，而直到最近，美国还是一种相对自给自足的大陆经济，在这种经济中，国际贸易扮演的角色很小。现在这一状况正在改变，进出口在美国经济中所起的作用要比20年前的大得多，但美国还没有形成类似于德国和日本的促进出口的机构型结构。参见“另一个视角”里联邦快递是如何发展出口能力的例子。



另一个视角

进出口商务活动的纯粹生物观：是的，生物的！

准备好接受新的思考方式了吗？瞧这里…… 瞧瞧联邦快递，把这家全球空中和地面递送服务公司看做一个生物系统——尤其是进出口循环系统。它就是这么看自己的：“空中运输现在是服务于全球经济的循环系统，将人员、产品和服务输送到世界各地的市场。”

联邦快递有数据支持这一论点。在2000年财政年度它自己的收入超过180亿美元，而通过联邦快递运输活动所产生的直接和间接收入加在一起的总数将近530亿美元。

联邦快递的全球循环系统现在承载着越来越多的世界商品贸易量——但更重要的是，它已不再仅仅是为全球贸易提供便利者，它现在是贸易中心。这个联邦快递贸易中心在哪儿呢？不在任何地理区域——这个贸易中心是它的“循环系统”。有意思吧！了解更多信息，请登录www.fedex.com/us/about/overview/economy/economicimpact.html。

13.3.2 信息来源

尽管在机构方面处于劣势，美国的企业还是可以增加对出口机遇的了解的。信息最广泛的来源是美国商业部（US Department of Commerce）以及它在全国各地设有的地区办公室。在这个部门里有两个机构致力于向企业提供情报，并帮助企业打入外国市场：国际贸易局（International Trade Administration）和美国与外国商业服务署（United States and Foreign Commercial Service Agency）。

这些机构向潜在的出口商提供“最佳机会”名单，上面列出外国市场的潜在经销商的名字和地址，以及他们所在的行业、经销的产品以及联系人。此外，商业部还将作为美国主要出口市场的14个国家的信息进行汇集，制作成一个“比较购物服务”（comparison shopping service）平台。付一小笔费用，企业就可获得针对其所选产品的专门的市场调研。这种调研提供有关市场能力、竞争、比较价格、经销渠道以及潜在销售代理的名字方面的信息。每次调研都由美国商业部官员就地进行。

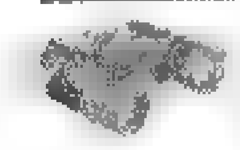
商业部还组织贸易活动，帮助未来的出口商接触和寻求出口机会。该部在国际贸易交易会上组织展览，这些交易会在世界各大城市定期举办。该部还有牵线搭桥计划，在这项计划中，

部里的代表陪同美国企业界人士组成的团体到海外与有资质的代理商、经销商和客户见面。

另一个政府机构，小企业管理局（SBA）也为潜在的出口商提供帮助（关于SBA的工作见下文的“管理聚焦”）。SBA是一个在全美聘有76位地区性的国际贸易官员、10位区域性的国际贸易官员以及在首都华盛顿有10人的国际贸易机构。通过其退休管理人员服务团队（SCORE）计划，SBA还指导850位具有国际贸易经验的志愿者向出口新企业提供一对一的咨询服务。SBA还协助一个全美的国际贸易代理机构出口法律事务服务网（ELAN）的工作，这是一个专门为小企业提供出口服务的组织。

除了商业部和SBA之外，几乎每个州和许多大城市都有活跃的贸易委员会，它们的目的是推动出口。大多数委员会向企业提供咨询服务、信息收集服务、技术援助和金融服务。不幸的是，其中有不少委员会成了预算削减的牺牲品，或成为同其他出口机构为争夺政治和金融支持而争斗的牺牲品。

一些私人组织也开始向未来的出口商提供更多帮助。较之十年前，商业银行和大会计公司更愿意帮助小企业启动出口经营了。此外，在全球竞技场已经取得成功的大跨国公司通常愿意与小企业的业主或管理人员讨论海外的机会。[12]



管理聚焦

政府帮助下的出口

出口似乎让人气馁，但现实是，在美国与在许多其他国家一样，许多小企业已经建立起了盈利的海外经营。例如，弗吉尼亚的兰德马克系统公司（Landmark Systems of Virginia）在进入欧洲市场之前，在国内几乎没有了销售量。兰德马克公司从前为IBM公司的大型计算机开发软件程序，在欧洲找了一个独立的经销商代理其产品。在头一年，其80%的销售源自出口；第二年，销售额从10万美元猛增至140万美元，其中70%来自于出口。兰德马克公司并非个例，政府数据显例，在美国几乎89%的出口企业是雇员不到100人的小企业。它们在美国总出口的份额在最近10年稳步上升，到21世纪初达到21%。不到500人的企业占美国所有出口商的97%以及所有出口价值的30%。

为帮助启动出口程序，许多小公司在利用政府机构、金融机构和出口管理公司的专门知识。考察加州一家公司诺维公司（Novi, Inc.）的情况。公司总裁迈克尔·斯托夫（Michael Stoff）讲述了他是如何利用美国小企业管理局的国际贸易服务来开始出口市场的：“1986年11月我开始经商，创建了诺维公司，我知道我的Tune-Tote（一种自行车的立体音响系统）有在国际市场取得成功的潜力。尽管我之前没有这方面的经验，但我开始研究并收集有关国际市场的信息。我愿意学习，通过瞄准信息和指南的关键来源，我得以在短期内深入国际市场。我从一开始就利用的一个重要信息来源是小企业管理局。通过它我被引导到一个专门处理商务发展的项目——退休管理人员服务团队（SCORE）计划。它给我指派了一位顾问，他经营自己的进出口生意已有30年了。SCORE提供的服务是长期且免费的。”

“当我开始寻求出口时，我的第一步是进行一个全面的市场评估。我瞄准有许多国际买家参加的贸易展览。我还去商业部（DOC）咨询及获得有关出口法规的信息。我在‘美国商业新闻’上为我的产品做广告，这份刊物通过美国大使馆分发给全球买主。我利用DOC的‘世界贸易商数据报告’获得潜在外国买主的背景信息。结果，我收到了来自世界各地的60~70个有关Tune-Tote的询问。一旦完成调研和对潜在买主的评估，我确定了哪些是打进我的产品的最佳国际市场，然后我决定授予其专营经销权。为有效与国际客户沟通，我买了传真机。我选择一家美国银行处理国际交易，银行还对支付方式以及最好的收款和汇款方式提供指导。这对任何想在外国市场成功的人来说都是必备知识。”

出口刚一年，诺维公司的出口销售就攀上了100万美元，第二年又增加了40%。今天，诺维

公司是无线内部通话系统的大经销商，向10多个国家出口。

资料来源：Small Business Administration Office of International Trade, "Guide to Exporting," www.sba.gov/oit/info/Guide-To-Exporting/index.html; and U. S. Department of Commerce, "A Profile of U. S. Exporting Companies, 2000-2001," Feburary 2003, available at www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile.

13.3.3 利用出口管理公司

出口新手辨识与出口有关的机会及避免许多相关隐忧的一种方法是雇用出口管理公司（EMC）。EMC里都是出口专业人士，他们为其所代理的公司起着出口销售部门或国际部门的作用。EMC通常接受两类出口任务。在一类中，它们为企业进行出口运作，并且一开始就知道一旦事情有了眉目，企业就会接手过去。在另一类中，在进行启动运作后，他们还会继续帮助企业销售产品。许多EMC专门为特定行业的企业在世界特定地区提供服务。所以，一个EMC可能专门从事在亚洲市场销售农产品的服务，而另一个EMC可能是专门向东欧出口电子产品。

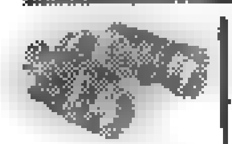
在理论上，EMC的优势是：它们是有经验的专家，可以帮助出口新手找到机会，避免常见的问题。一个好的EMC会有一个潜在市场的联络网，有会多国语言的雇员，熟悉各行业的不同运作，谙熟出口程序和当地经营法规的所有细节。不过，EMC的质量有很大差异。[13] 有的能很好地履行它们的职能，而有的似乎对出口公司的价值不大。因此，出口商应该细察若干EMC，考察EMC以往客户的相关资料。过分依赖EMC的一个弊端是公司不能发展自己内部的出口能力。

13.3.4 出口战略

除了利用EMC以外，企业如果仔细选择出口战略的话，也能减少与出口相关的风险。[14] 一些指导方针可以帮助企业增加成功的几率。例如，世界最成功的出口企业之一明尼苏达矿业与制造公司（3M），是按3个主要原则建立成功出口的——小规模进入以降低风险，一旦出口经营取得成功再另外增加生产线以及雇用当地人促销公司的产品（3M的战略在"管理聚焦"中有描述）。另一个成功的出口商，红点漆与清漆公司（Red Spot Paint & Varnish）在试图建立海外经营时，重视发展个人关系（见本节末的"管理聚焦"）。

通过采取一系列简单的策略步骤，可以极大地增加出口成功的可能性。第一，尤其对出口新手来说，雇用EMC或至少雇用一个有经验的出口顾问来帮助找出机会及指导完成出口所涉及的文件工作和法规制度会很有用。第二，一开始把重点放在一个或少量市场上常常是明智的。这样做是为了在转到其他市场之前，了解在这些市场要取得成功需要些什么。一下子进入许多市场的企业要冒把有限的管理资源分得太散的风险。这样"四面出击"的结果是在任何一个市场都不能立稳脚跟。第三，像3M公司那样，明智的做法是以很小的规模进入外国市场，以减少日后失败的损失。最重要的是，小规模进入使得企业有时间和机会在资本大量投入前了解那个国家。第四，出口商需要知道建立出口销售所要求的时间和管理投入，应该雇用额外人员来监管这一活动。第五，在许多国家，出口商必须投入大量精力同当地经销商或客户建立牢固的和持久的关系（实例见"管理聚焦"之红点漆与清漆公司）。第六，如3M公司所做的，企业应该雇用当地人员来帮助企业在当地市场立足。当地人员比一个以前从未涉足该国的出口企业的管理人员更了解如何在该国做生意。第七，一些研究表明，企业需要积极寻找出口机会。[15] 坐等出口是行不通的！这个世界不会自动把道路铺到你的门前。最后，出口商应该时刻记住选择在当地生产的可能。一旦建立起了足够的出口量，可以建立有成本效益的当地生产时，出口企业应当考虑在外国市场建立生产设施。这种本土化可以促进同外国的良好关系，会带来更大的市场认可度。出口本身常常不是目的，而仅仅是朝着建立海外生产迈出的一步（3M公司在这

一理念上也同样提供了一个例子）。



管理聚焦

3M公司的出口战略

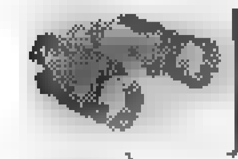
明尼苏达矿业与制造公司（3M）生产超过40 000种产品，包括磁带、砂纸、医药产品以及随身携带的便笺纸，是世界大型跨国公司之一。在2005年，在该企业210亿美元的收入中，有61%来自美国以外。虽然这些收入大部分来自建在海外的企业，但3M公司仍是一个出口额达20亿美元的大出口商。公司常常利用出口在外国市场建立最初的势力，只有在销售量上升到足以支持建立当地生产时，才在外国建立生产设施。

其出口战略是围绕3个简单原则建立的。一个被称为"FIDO"，代表First In (to a new market) Defeat Others（首先进入一个新市场击败其他人）。FIDO的实质是通过在其他人之前先进入一个市场并了解该国的情况及如何在那儿销售产品来获得领先其他出口商的优势。第二个原则是"生产一点，卖一点"，该观念是以很小的投资小规模进入，推出一种基本产品，如在俄罗斯推出的是交通信号灯的反光片，在匈牙利的是擦洗用的百洁布。一旦3M公司相信它已经对该市场足够了解，可以把失败的风险降到合理的水平了，它才增加其他产品。

3M公司的第3个原则是雇用当地人员销售公司的产品。公司通常建立当地的销售子公司来打理一国的出口活动，然后它再雇用当地人充实该子公司，因为它相信，他们可能比来自美国的外来者更了解如何在自己的国家进行销售。由于实施了这一原则，3M公司在海外的39 500名雇员中，只有160人是美国侨民。

3M公司的另一个常见做法是对出口制定全球性的战略计划及确定在海外最终生产的产品。在这些计划的框架下，3M公司给当地管理人员相当大的自主权，让其寻找在自己国家销售产品的最佳方案。因此，当3M公司最早在1981年出口便笺纸时，它计划先试用该产品，但它也告诉当地管理人员要他们自己找到完成这一任务的最好方法。在英国和德国，当地管理人员雇用办公室清洁人员发送样品；在意大利，办公用品经销商被要求散发免费样品；而在马来西亚，当地经理人雇用年轻妇女挨个办公室送发样品。根据典型的3M模式，当便笺纸达到足够的销售量，从美国的出口就会被当地生产所取代。于是，经过几年，3M公司发现它应该在法国建立生产设施来生产便笺纸以供应欧洲市场。

资料来源：R. L. Rose, "Success Abroad," *The Wall Street Journal*, March 29, 1991, p. A1; T. Eiben, "US Exporters Keep on Rolling," *Fortune*, June 14, 1994, pp. 128-31; 3M Company, *A Century of Innovation*, 3M, 2002; and 2005 10K form archived at 3M's Web site, www.mmm.com.



管理聚焦

红点漆与清漆公司

红点漆与清漆公司于1903年建立于印第安纳州的伊凡斯维尔（Evansville），它在许多方面有美国内陆腹地小镇公司的典型特征。这个结构紧密的公司的CEO查尔斯·斯托姆斯（Charles Storms）是创建人的曾孙，公司有500名雇员，年销售额接近9000万美元。公司的主要产品是用于汽车行业的塑料配件漆料。红点漆公司的产品可以在汽车保险杠、车轮盖、汽车散热器护栅、汽车前灯、仪表盘、车门镶嵌物、收音机旋钮和其他零件上见到。不过，不像许多类似规模和位置的其他公司，红点漆公司在国际上的生意兴隆。国际销售（包括出口和许可经营方在当地生产）现已占到其年总收入的15%～25%，且公司在大约15个国家有生意。

红点漆公司早就开始国际销售，在20世纪60年代初曾获出口奖励。为了进一步发展国际生意，20世纪80年代末，红点漆公司聘请了密歇根中央大学的一位教授布莱恩·威廉（Bryan Williams）。

聘请他是因为他的语言能力（他会讲德语、日语，并懂点中文）。他是红点漆公司里第一位专门从事国际营销的雇员。威廉面临的第一个问题是缺乏熟悉出口生意的人员。他发现如果企业内部没有懂出口的基本技术问题的专门人员，就很难建立国际经营。按照威廉的观点，红点漆公司需要懂得出口具体细节——信用证、支付条款、提货单等的人。对于一个位于美国中部地带的企业来说，可以料想在其周围不可能随时会有这样的人才。威廉花了好几年的时间来解决这一问题。现在红点漆公司有两个接受过出口和国际经营基本理论培训的全职人员。

威廉遇到的第二个问题是短期心态与长期观念之间的冲突，前者常常渗透于美国的管理活动中，而后者却常常是建立成功的国际企业必需的。威廉发现，同潜在的外国客户建立长期的个人关系常常是得到生意的关键。当外国客户到伊凡斯维尔访问时，威廉常常请他们到家里做客。他的孩子们甚至开始称呼一位来自中国香港的客人"叔叔"。不过，即便是做出了这样的努力，也不可能很快就有生意。90%的时间同潜在的外国客户见面都不可能产生直接的生意，但是威廉还是指出，这常常在竞争信息和关系建立方面会产生好处。他还发现，坚持不懈最终会获得报偿。例如，威廉和斯托姆斯在连续几年拜访德国的一个大型汽车零件制造商之后，终于从这家公司得到了一些生意。

资料来源：R. L. Rose and C. Quintanilla, "More Small U. S. Firms Take up Exporting with Much Success," *The Wall Street Journal*, December 20, 1996, p. A1, A10; and interview with Bryan Williams of Red Spot Paint.

13.4 出口与进口融资

为了应对在国际贸易中出现的可能会相当尖锐的一个问题——人们必须信任一个陌生人，但对其却缺乏信任——出口和进口融资机制数个世纪以来在不断发展。本节我们将在国际贸易的框架下考察为应付这一问题而发展起来的金融工具：信用证、汇票和提货凭证。然后我们将大致给出进出口交易的14个典型的步骤。

13.4.1 缺乏信任

从事国际贸易的企业要面对必须相信一个素未谋面的人的问题。这个人住在另一个国家，说不同的语言，遵守（或不遵守）不同的法律制度，如果他不履行义务，很难去追究其责任。比如一个向法国经销商出口的美国企业，这位美国商人可能会担心，如果他在没有收到那位法国商人的货款之前把产品运到法国，她可能拿走这批货，而不付款给他。反过来，这位法国进口商可能担心，如果她在货运到之前就付款，美国企业就可能拿了钱，而不把货发来，或者发来的可能是残次产品。交易的双方都不能完全相信对方。这种缺乏信任会因双方的距离——在空间、语言和文化方面的距离——以及由采用落后的国际法律体系来强制实施合同义务所产生的问题而进一步加剧。

由于双方缺乏信任（这很合乎情理），对于交易应该如何进行，每一方都有自己青睐的方式。为了确保能拿到付款，美国企业的经理会选择让法国经销商在他发货之前付款（见图13-1）。相应地，为了保证能收到货物，法国经销商会希望货到再付款（见图13-2）。于是，每一方都有不同的偏爱方式。除非有某种方法在双方之间建立信任，否则这桩交易永远也做不成。

1 进口商支付货款

法国进口商

美国出口商

2 出口商收到货款后运送货物

图13-1 美国出口商的选择

通过利用双方都信任的第三方（通常是声誉好的银行）来充当中间人可解决这个问题。其

过程可总结如下（见图13-3）。首先，因为知道美国出口商会相信银行，法国进口商得到银行的承诺代其付款，这一承诺被称之为信用证。看到了信用证，美国出口商把货发到法国。到时候货品的所有权以被称之为提货单的文件形式交给银行。接着，美国出口商要求银行支付货款，银行执行这一操作。要求支付的文件被称为汇票。银行在支付了货款之后，把所有权传递给银行应托交的法国进口商。那时或之后，取决于其协议，进口商向银行偿还货款。我们将在本节以下的内容中更详细地考察这一系统的运作。

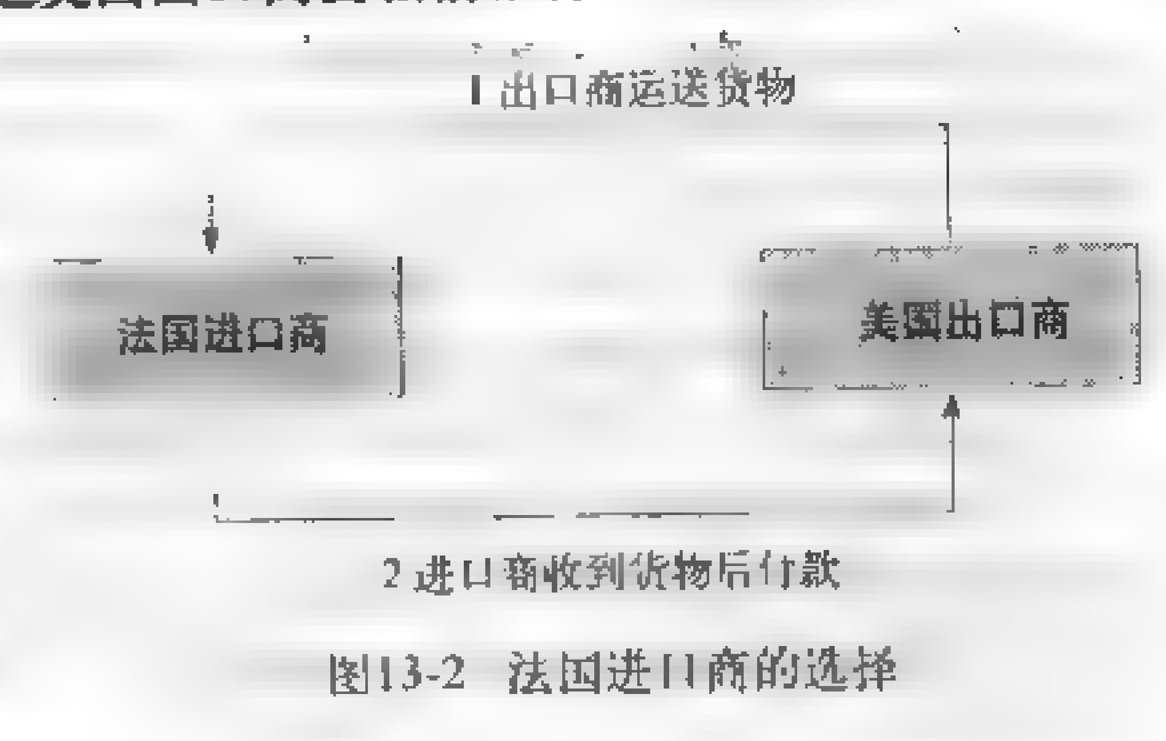


图13-2 法国进口商的选择

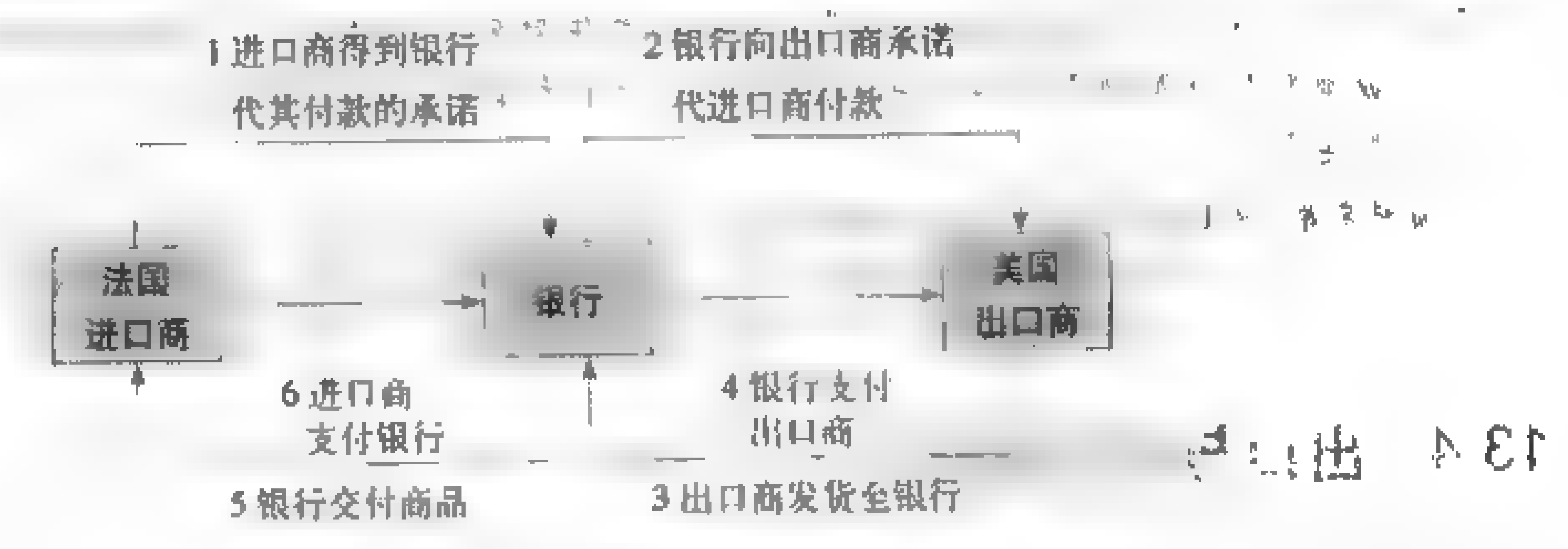


图13-3 利用第三方

13.4.2 信用证

信用证，缩写成L/C，处于国际商务交易的中心。在进口商的要求下由银行颁发的信用证（letter of credit）表明银行将向受益人支付特定数量的钱，通常是向出口商，在其出示特别的、具体指定的文件时支付。

还是看美国出口商对法国进口商的例子。法国进口商向其当地银行，我们姑且称之为巴黎银行，申请颁发信用证。然后巴黎银行对进口商进行信用调查。如果巴黎银行对其信誉度感到满意，就会颁发信用证。不过，巴黎银行可能要求她首先存入现金或其他形式的担保物。此外，巴黎银行会为这一服务向进口商收取一笔费用。通常这一数目是信用证价值的0.5%~2%。这通常取决于进口商信誉度和交易的大小（按惯例，交易越大，百分比越低）。

我们假定巴黎银行对法国进口商的信誉满意，同意颁发信用证。信用证表明巴黎银行将对美国出口商支付商品货款，只要这些商品按照规定的、明确说明的指令和条件运出。此时，信用证成了巴黎银行和美国出口商之间的金融契约。巴黎银行随后把信用证寄到美国出口商的银行，比如说纽约银行。纽约银行告诉出口商它收到了信用证，他可以发货了。出口商发货后，他按照信用证的条款向巴黎银行开具汇票，附上所要求的文件，并把汇票交给自己的银行（纽约银行）来要求支付。然后，纽约银行把信用证和相关文件发送给巴黎银行。如果信用证中所包含的所有条款和条件都得到满足，巴黎银行会承兑汇票，把货款寄给纽约银行。纽约银行收到资金后，就付给美国出口商。

而对于巴黎银行，一旦把资金转到纽约银行，它就会从法国进口商那儿收取货款。或者，巴黎银行可能在要求付款前宽限进口商一段时间把商品卖出去。这种情况很常见，尤其是当进口商是经销商而非产品的最终消费者时，因为这有利于进口商的现金流动。当然，巴黎银行会把这样的延长支付期当做对进口商的贷款，会收取适当的利息。

这种系统的巨大优点是法国进口商和美国出口商都可以相信声誉良好的银行，即便她们互

相不信任。一旦美国出口商看到信用证，他就知道他可以保证收到钱，会把商品运出。而且，出口商可能还发现，有信用证会有助于获得出口前融资。例如，看到信用证，纽约银行可能愿意借给出口商资金，让其办理和准备运往法国的商品。这笔贷款可以等到出口商收到这批货物的付款之后再还回。对法国进口商来说，信用证的巨大好处在于：他可以等到文件到达、信用证所标明的所有条件都得到满足后再付货款。对进口商的不利之处是：他必须向巴黎银行支付信用证费用。此外，因为信用证是他的金融负债，这会降低他为其他目的借贷资金的能力。

13.4.3 汇票

汇票，有时也称为押汇（bill of exchange），是通常用来进行国际商业支付的工具。汇票（draft）就是出口商开具的、告诉进口商或进口商代理在指定时间支付指定数额的款项的票据。在美国出口商和法国进口商的例子中，出口商开具一张汇票，要求法国进口商的代理巴黎银行为运到法国的商品付款。起草汇票的人或企业被称为出票人（本例中为美国出口商）。汇票送达的一方被称为受票人（本例为巴黎银行）。

在国际商务活动中是用汇票结算交易的。这不同于国内的交易活动，在国内，售货方通常按记账方式发货，随后是具体列明到期金额和支付条件的商业发票。在国内交易中，购买方常常可以不用签署确认其支付义务的正式文件就能获得商品的拥有权。相反，由于在国际交易中缺乏信任，在购买者获得商品之前就被要求支付或正式承诺支付。

汇票分两类，即期汇票和定期汇票。即期汇票（sight draft）一经送达受票人就须支付。定期汇票（time draft）允许延迟支付——通常分为30、60、90或120天期限。汇票送达受票人，受票人在票面签字或盖章，表示已经承兑。一旦承兑，定期汇票就成为收到方的支付承诺。当定期汇票开给银行并被银行承兑，它就被称为银行承兑汇票。当定期汇票开给企业并被企业承兑时，它就被称为商业承兑汇票。

定期汇票是可转让票据，也就是说，当汇票被盖上承兑印记后，出票人可以以汇票面值的贴现价格把汇票卖给投资人。设想美国出口商和法国进口商签订协议，要求出口商将支付期为120天的定期汇票送达巴黎银行（通过纽约银行）。巴黎银行在定期汇票上盖上承兑印记。再设想汇票是100 000美元。

出口商要么持有已承兑的定期汇票，等120天后拿到100 000美元，要么按其面值的贴现价格将其卖给投资者，比如说纽约银行。如果现行贴现率为7%，出口商可以在立即卖掉它以后获得97 700美元（每年的贴现率为7%，100 000美元120天的贴现额为2300美元，100 000−2300 = 97 700）。然后，纽约银行在120天后可以从巴黎银行拿到全额100 000美元。出口商如果需要资金托运货物或抵偿现金流动不足，可以立即卖掉已承兑的定期汇票。

13.4.4 提货凭证（提货单）

融通国际贸易的第三个关键文件是提货单。提货单（bill of lading）由运送货物的普通运输商发给出口商。它用于三个目的：它是收据、合同和产权文件。作为收据，提货单表明运送人收到了文件所描述的商品。作为合同，它明确指出运送人有义务提供运输服务，作为回报收取一定费用。作为产权文件，它可以用来获取支付，或在商品交到进口商之前得到付款的书面保证。提货单还可以用做抵押担保，用此做抵押，出口商可以在运输之前或期间以及在进口商最终支付之前得到当地银行的预付款。

13.4.5 一个典型的国际贸易交易

现在我们已经回顾了国际贸易交易的几个要素，让我们再来看一看在一个典型例子中的整个过程，还是以那个美国出口商和法国进口商为例。典型的交易包括14个步骤（见图13-4）。



图13-4 一个典型的国际贸易交易

第1步：法国进口商向美国出口商下定单并询问美国人是否愿意在信用证下发运货物。

第2步：美国出口商同意在信用证下发送货物，并详细说明价格和递送条款等相关信息。

第3步：法国进口商为其希望购买的商品向巴黎银行申请颁发以美国出口商为受款人的信用证。

第4步：巴黎银行颁发以法国进口商为受益人的信用证，并寄到美国出口商的银行纽约银行。

第5步：纽约银行建议美国出口商开一个以自己为受款人的信用证。

第6步：美国出口商用普通的运送方式把货物发给法国进口商。运输公司高级职员给出口商开具提货单。

第7步：美国出口商向纽约银行出示根据信用证和提货单开具的巴黎银行的90天定期汇票。美国出口商背书提单后，货物的所有权转到纽约银行。

第8步：纽约银行把汇票和提货单寄到巴黎银行。巴黎银行承兑汇票，拥有这些文件并承诺对已承兑的汇票在90天内支付。

第9步：巴黎银行把已承兑的汇票寄回纽约银行。

第10步：纽约银行告诉美国出口商它收到已承兑的银行汇票，支付期为90天。

第11步：出口商把汇票以面值的贴现卖给纽约银行，收到汇票的贴现现金值。

第12步：巴黎银行通知法国进口商文件已到。进口商同意在90天内支付银行。巴黎银行交付文件，这样进口商对运来的货物具有所有权。

第13步：90天后巴黎银行收到进口商的付款，所以它有了资金支付到期的汇票。

第14步：90天后到期收据的持有者（本例中为纽约银行）出示收据要求付款。巴黎银行付款。

13.5 出口援助

未来美国出口商可以从两种形式的政府支持的援助中获得出口项目融资的帮助。他们可以从进出口银行得到金融援助以及从对外信贷保险协会（Foreign Credit Insurance Association）得到出口信贷保险。

13.5.1 进出口银行

出口和进口银行（Export-Import Bank），常称为进出口银行（Ex-Im Bank），是美国政府的一个独立机构，其任务是提供促进出口、进口以及美国与其他国家之间商品交换的金融帮助。进出口银行通过提供各种贷款以及贷款担保来实施这一任务。该机构担保美国商业银行向购买美国出口商品的外国借贷者提供的中长期贷款能得到偿还。进出口银行的担保使商业银行更愿意向外国企业贷出款项。

进出口银行还直接借贷，将美元贷给外国借贷者用以购买美国出口商品。在有些情况下，如果它认为对美国有潜在的好处，它还发放商业银行不愿意发放的贷款。外国借贷者使用这些贷款支付美国供货商，并向进出口银行偿还本息。

13.5.2 出口信贷保险

由于前面所提到的原因，出口商显然愿意从进口商处得到信用证。然而，有时候出口商坚持要用信用证可能会失去一笔订单，致使订单被不要求用信用证的人拿走。因此，当进口商讨价还价的筹码强、有能力使供货商之间互相竞争时，出口商可能就不得不放弃信用证的要求。[16] 缺乏信用证使出口商冒有外国进口商不履行支付的风险。出口商可以通过购买出口信贷保险来对这一可能性进行投保。如果客户不履约，保险公司会赔偿大部分损失。

在美国，出口信贷保险由对外信贷保险协会（FCIA）提供，这是一个私人商业机构协会，在进出口银行的指导下运作。FCIA的承保范围包括商业风险和政治风险。商业风险所造成的损失是因买主破产或不履行支付而产生的。政治风险来自于政府的行为，对此买卖双方都无力控制。

13.6 补偿贸易

当常规支付方式难以达成、很昂贵或不存在时，补偿贸易是建立国际销售的另一种方式。我们第一次看到补偿贸易是在第9章讨论货币可兑换性的时候。一国政府可能限制其货币的兑换性以维持外汇储备，好用这些外汇来偿还国际债务或购买重要的进口品。[17] 这对出口商是个问题。不可兑换性意味着出口商可能无法得到用自己本国货币的付款，没有几个出口商愿意接受支付给自己的货款是不能兑换的货币。通常的解决办法是补偿贸易。[18] **补偿贸易**（countertrade）指的是一系列易货贸易式的协议，其原理是当不能用货币交换商品或服务时，用其他商品或服务来进行交换。一些补偿贸易的例子有：

- 一家制造发电设备的意大利公司ABB SAE Sadelmi SpA公司，得到了泰国发电管理局一项7.2亿泰铢（1770万美元）的合同。合同明确规定，公司必须接受2.18亿泰铢（540万美元）的泰国农产品作为部分付款。
- 沙特阿拉伯同意从波音公司购买10架747喷气式飞机，以原油支付，油价比世界的公示价格低10%。
- 通用电气公司在罗马尼亚得到了一项1.5亿美元的发电机项目的合同，交换条件是同意在罗马尼亚未获进入的市场销售1.5亿美元的罗马尼亚产品。
- 委内瑞拉政府同卡特彼勒公司谈妥了一份合同，在此合同下，委内瑞拉将用35万吨铁矿交换卡特彼勒公司的推土机设备。
- 阿尔巴尼亚提供诸如矿泉水、番茄酱和铬矿石之类的物品，用以交换6000万美元的化肥和甲醇化合物。
- 菲利普·莫里斯把香烟运到俄罗斯，以此换得可以用来制造化肥的化学品。菲利普·莫里斯把化学品运到中国，作为交换，中国把玻璃制品运到北美交由菲利普·莫里斯零售。[19]

13.6.1 补偿贸易的产生

在现代社会，补偿贸易产生于许多发展中国家，当时它们缺乏购买进口必需品所需要的外汇储备。今天，据估计，以某种形式进行的补偿贸易占世界贸易值的百分比由8%～10%到2%不等。[20] 准确的数字不清楚，但很可能处于这个估值区间的低端，这是因为国际金融市场的流动性越来越大，可自由兑换的货币也越来越多。不过，不时发生的金融危机可能会带来短期的补偿贸易量的增加。例如，在1997年的亚洲金融危机之后，补偿贸易活动显著增加。那一危机使许多亚洲国家用以融通国际贸易的硬通货所剩无几。在1997年危机后紧缩货币的体制下，许多亚洲企业发现很难得到出口信贷来为自己国际的贸易提供资金。结果，它们转向唯一可能的选择——补偿贸易。

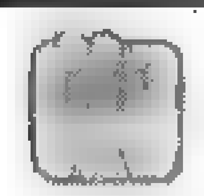
鉴于补偿贸易是国际贸易融资的一种方式（尽管相对不太重要），未来出口商可能必须时不时地参与这一方式，以获得进入某些国际市场的可能。发展中国家的政府有时坚持要求一定数量的补偿贸易。[21] 例如，所有同泰国国有企业订立合同的外国企业，当承揽超过5亿泰铢（1230万美元）的工程时，所接受的付款中至少要有30%为泰国的农产品。在1994~1998年中期，由于补偿贸易，外国企业购买了210亿泰铢（5.17亿美元）的泰国商品。[22]

13.6.2 补偿贸易的种类

补偿贸易最初就是简单地以商品和服务交换另一种商品和服务，现在已经发展成为一系列多种多样的活动，可以被划分为五种不同的贸易类型：易货贸易、补偿购买、冲销、转移贸易、补偿或回购协议。[23] 许多补偿贸易交易涉及不只一种方式，而是两种或更多的方式。

1. 易货贸易

易货贸易（barter）是双方之间直接交换商品或服务，没有现金交易。虽然易货贸易是最简单的方法，但并不普遍。它的问题在两方面。第一，如果商品不能同时交换，其结果是在一段时间里一方将货赊给另一方。第二，从事易货贸易的企业有不得不接受不想要、不能用或难以以合理的价格卖出去的货物的风险。由于这些原因，易货贸易被视为最受限制的补偿贸易方式。它主要用于与不具信誉的或不可信赖的贸易伙伴进行的一次性交易。参见“另一个视角”中有关慈善捐赠的易货贸易。



另一个视角

公司美国慈善捐赠也用易货贸易

我们都知道并听说过公司把产品捐赠给社区、非营利机构、中小学校、大学、慈善机构和宗教团体，我们将其视为公司履行它们的社会职责，或者是一种强化或提升公司形象的方式。根据纽约一个商务研究智囊团美国经济咨商局（Conference Board）最近的一项调查，首次以来，一半多一点的慈善捐赠——54.2%——是以商品，而不是以现金的形式出现。为什么是商品而非现金？答案是：国会在1976年通过了一条税收规定，允许大公司扣减高达一倍的制造成本，条件是它们的产品要被送往那些为病人、穷人或少数民族儿童服务的组织。此外，这也是一种减少没人要的商品的存货的一种方式。于是，“产品慈善”应运而生。（www.barternews.com/archive/12_13_05.htm）

---

2. 补偿购买

补偿购买（counterpurchase）是互惠购买协议。当一个企业同意从商品所售往的国家买回一定数量的物资时，就发生补偿购买。假定一家美国企业把产品卖往中国，中国付给美国企业美元，但作为交换，美国企业同意拿出一部分销售收入购买中国制造的纺织品。于是，虽然中

国必须动用外汇储备支付美国企业，但它知道由于有补偿贸易协议，它会收回其中的一部分美元。在一项补偿贸易协议中，劳斯莱斯公司向芬兰出售喷气式飞机零件，作为交易的一部分，劳斯莱斯公司同意用销售收人的一部分购买芬兰制造的电视机，然后将其出售到英国。

3. 冲销

冲销（offset）类似于补偿购买，在这种方式下，一方同意用原始销售收入的一定比例购买商品和服务。区别在于：该方可同销售所在国的任何企业履行该义务。从出口商的角度来看，这比直接的补偿购买协议更有吸引力，因为它给了出口商更大的灵活性来选择它希望购买的商品。

4. 转移贸易

转移贸易（switch trading）指的是在补偿贸易协议中利用专门的第三方贸易公司。当一家企业同一国签订补偿购买或冲销协议时，它常常最终得到的是所谓的补偿购买信贷（counterpurchase credits），可以被用来在该国购买商品。当第三方贸易公司购买企业的补偿贸易信贷，并将其卖给另一家能更好地利用该信贷的企业时，就发生贸易转移。例如，一家美国企业同波兰签订了一份补偿贸易协议，因此，它得到若干购买波兰商品的补偿购买信贷。但美国企业用不了这些信贷，又不想要任何波兰商品，所以它把信贷以贴现卖给第三方贸易公司。贸易公司找到了一家可以用这些信贷的企业并卖掉它们而获利。

在一个转移贸易的例子中，波兰和希腊达成一项补偿购买协议，协议要求波兰从希腊购买与它销往希腊相同美元价值的商品。然而，波兰找不到它所要求的足够数量的希腊商品，所以它最后得到的是它不愿使用的在希腊的以美元计值的补偿贸易余额。转移贸易商用22.5万美元从波兰购得25万美元的补偿购买权，并把它们以23.5万美元的价格卖给欧洲的葡萄商人，这位商人会用它们从希腊购买无核小葡萄。

5. 补偿或回购协议

当企业在一国建立工厂（或向该国提供技术、设备、培训或其他服务）并同意拿出工厂产出的一定比例作为合同的部分支付时，就产生**回购协议**（buyback）。例如，西方石油公司（Occidental Petroleum）同俄罗斯通过谈判达成了一项协议，在此协议下，西方石油公司将在俄罗斯建几座氨水厂，并在20年的期限内接受氨水作为部分支付。

13.6.3 对补偿贸易的赞同和反对

补偿贸易的主要吸引力在于：当其他方式不可行时，它能给企业一种方式为出口交易融资。因为许多发展中国家难以筹集到支付进口商品所必需的外汇，所以在这些国家做生意时，补偿贸易可能是唯一的选择。即便补偿贸易不是促成出口交易的唯一选择，许多国家仍宁愿选择补偿贸易而不是现金交易。因此，如果一个企业不愿意参与补偿贸易协议，它就可能将出口机会拱手让给愿意参与补偿贸易协议的竞争者。

此外，企业正在向其出口商品或服务的国家政府可能要求使用补偿贸易协议。波音公司常常不得不同意签订补偿贸易协议以获得商业喷汽式飞机的订单。例如，为了得到印度航空公司的订单，波音公司可能被要求从一家印度公司购买某些零部件，比如飞机舱门。再进一步来看，面对其全球竞争对手空中客车公司的激烈竞争时，波音公司可以利用其愿意参与补偿贸易协议来赢得订单。所以，对像波音公司这样的企业，补偿贸易可以成为战略营销武器。

然而，补偿贸易的弊病也很大。在同等条件下，企业通常会更愿意选择以硬通货的方式支付。补偿贸易合同可能涉及无用的或质量差的商品的交换，企业不能将其卖掉获利。例如，几年前一家美国企业在同匈牙利的一项补偿贸易协议中就上了当，它拿到的电视机中有50%是残次产品，根本卖不掉。而且，即使得到的商品质量好，企业仍需卖掉它们才能获利。要做这些，补偿贸易要求企业投资建立自己的贸易部门来安排和管理补偿贸易交易，而这既昂贵又耗费时间。

鉴于这些弊端，补偿贸易对多种经营的大型跨国公司最具吸引力，它们可以利用自己的全

球关系网来处置在补偿贸易中得到的商品。补偿贸易的高手是日本的大型贸易公司综合商社，它们利用其广泛的附属公司网络来卖掉通过补偿贸易协议获得的商品而赚钱。例如，三井公司的贸易商会有大约120家附属公司，几乎分布于制造业和服务业的每一个部门。如果三井公司的一个附属公司在补偿贸易中得到它自己无法使用的商品，三井公司通常能够找到另一个能用其获利的附属公司。附属于任何一个日本综合商社的企业在喜欢补偿贸易协议的国家常常享有竞争优势。

规模大、多样化且具有全球影响力的西方企业（如通用电气公司、菲利普-莫里斯公司和3M公司）都有类似的从补偿贸易协议中获利的优势。3M公司建立了自己的贸易公司——3M全球贸易股份有限公司——用以开发和管理公司的国际补偿贸易项目。除非没有别的选择，否则中小出口商也许应该尽量避免补偿贸易交易，因为他们缺乏全球经营网，而要想从利用或卖掉通过补偿贸易得到的商品中获利，可能需要一个全球网络。[24]

小结

本章我们考查了公司进行出口业务所必须采取的步骤。本章有以下几个观点：

1. 出口最大的一个障碍是不了解外国市场的机遇。
2. 新入行的出口商面对出口的程序感到泄气、沮丧，是因为他们遇到了不少问题、拖延和陷阱。
3. 克服无知的方法是收集信息。在美国有许多机构，其中最重要的是商业部，可以在牵线搭桥的过程中帮助企业收集信息。出口管理公司也能帮助出口商识别出口机遇。
4. 如果公司雇用一个有经验的出口管理公司或出口咨询公司，且采取适宜的出口战略的话，可以避免许多与出口有关的陷阱。
5. 从事国际贸易的企业必须同它们所不信任的人做生意，与那些一旦不履行责任就很难追究其责任的人做生意。因为缺乏信任，国际交易中的各方对交易方式有不同的偏好。
6. 由于缺乏信任引发的出口商与进口商之间的问题可通过有信誉的、双方都信任的第三方（通常为声誉良好的银行）来解决。
7. 信用证是由银行在进口商的要求下颁发的。它写明银行承诺在受益人（通常是出口商）出示信用证上所规定的文件时向其付款。
8. 汇票是在国际商业付款中通常使用的工具。它是出口商向进口商（或进口商的代理）出具的说明，要求其某一具体时间支付具体数量的一笔钱款。
9. 汇票分为即期汇票和定期汇票，定期汇票是可流通票据。
10. 提单是运输商品的普通运输商向出口商发出的。它被用做收据、合同和所有权凭证。
11. 美国出口商可依赖两种政府支持的帮助为其出口融资：从进出口银行获得贷款及从FCIA获得出口信贷保险。
12. 补偿贸易包括一系列类似易货贸易的协议。它主要用于企业出口到一个货币不能自由兑换或可能缺乏购买进口商品所需外汇储备的国家时。
13. 补偿贸易的主要吸引力是：当没有其他方式可用时，它给企业一种融通出口生意的方式。坚持要求硬通货支付的企业与愿意参与补偿贸易的企业相比，可能处于竞争劣势。
14. 补偿贸易的主要弊病是：企业可能拿到无法使用或质量低劣的商品，因而不能将其处置获利。

批评性的思考题和讨论题

1. 华盛顿州的一家企业想出口一船木料到菲律宾。准进口商无法从国内获得足够的信贷来支付这船货物，但坚持要尽快将这船木料在菲律宾卖掉获利。概述出口商应该采取什么步骤来使这桩对菲律宾的出口顺利实施。

2. 你是一家小型纺织企业的CEO的助手，该公司生产高质量的、高价的、时尚的衣饰。公司的CEO想了解出口的机遇，并向你询问公司下一步应采取什么步骤。你将给CEO提供什么建议？
3. 使用信用证之外的一种选择是出口信贷保险。利用出口信贷保险而非信用证对下列商品的出口有哪些好处和坏处：（1）从加利福尼亚向加拿大出口豪华游艇；（2）从纽约向乌克兰出口机床。
4. 你如何解释补偿贸易的流行？在什么情况下到2010年补偿贸易还会进一步流行？在什么情况下它的普及性可能会下降？
5. 一个公司可以如何战略利用补偿贸易计划将其作为营销武器获得出口收入？与采用这一战略相关的风险有哪些？

研究性任务

利用globalEDGE网站（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 互联网有很丰富的资源为希望通过出口扩张市场的公司提供指南。globalEDGE提供和这些"贸易指导手册"（Trade Tutorial）相关的链接。找出3个这类资源，并描述每一个资源为出口新手提供的服务。
2. 你为一家银行业企业工作，你的企业希望在印度提供金融服务。搜索列有各国进出口法规的资源，然后概括出最重要的对外贸易障碍，这些障碍是你的企业在规划进入印度银行市场的战略时管理者必须要了解的。



章末案例 Megahertz的通信网

1982年在英国建立的密格赫兹（Megahertz）通信公司快速窜升为英国的主要独立广播系统制造商之一。公司的核心技术是电视和无线电广播系统的设计、制造和安装，包括与卫星线路相连的室外广播和新闻采集车。1998年，密格赫兹公司的主管经理阿什利·科尔斯（Ashley Coles）建立了一个叫密格赫兹国际（Megahertz International）的子公司，向中东、非洲和东欧销售产品。

虽然欧盟媒体与广播市场已经饱和，一些成功的大公司已为其提供良好的服务，但中东、非洲和东欧的媒体与广播市场正在发展中，长期潜力巨大，且还没有其他公司为之提供良好的服务。这3个市场都缺乏足够的本地广播工程技术人员。

密格赫兹国际公司的出口战略很简单。在中东、非洲和东欧，公司的目标是向新兴的广播与媒体实体提供全承包方法，根据当地需要提供设计、制造、安装以及测试广播系统等服务。为了获得客户，密格赫兹公司聘请了当地有丰富经验的推销员，并在意大利开办了一家海外销售处。密格赫兹还针对目标地区开展一些展览会，向当地广播商发送邮件及电子邮件信息，并建立了网页，这吸引了来自全球的大量询问。

反响很快，到2000年年初，密格赫兹公司已经在纳米比亚、阿曼、罗马尼亚、俄罗斯、尼日利亚、波兰、南非、冰岛以及埃塞俄比亚参与了项目。国际经营人员已经扩充到75人，每年创造1000万英镑的收入。平均每笔订单的金额为25万英镑，最大的为50万英镑。为表彰该公司的成功，2000年1月，英国政府颁给密格赫兹公司小企业出口奖。

虽然公司早期获得了成功，但公司的发展并非一帆风顺。按照科尔斯的说法，运货前的筹资是最让人头疼的事之一。科尔斯将他的工作描述为一场杂耍表演，多达20%的时间是在找资金。由于筹资问题，密格赫兹公司可能某个星期在银行几乎分文没有，而下一个星期又有了30万英镑的进账。主要问题是如何弄到钱来为履行订单提供资金。密格赫兹公司需要额外的营运资金，来购买它为客户安装系统的零配件。公司发现，银行非常谨慎，尤其当它们听说客户是在非洲或东欧时。银行担

心密格赫兹公司可能不能按时得到付款，或根本得不到付款，又或者汇率的波动可能降低支付给密格赫兹公司货款的价值。甚至当密格赫兹公司有客户银行开的信用证和出口保险文件证明时，许多贷款人仍然认为风险太大，拒绝贷给密格赫兹公司过渡性的资金。作为一个解决办法，密格赫兹公司转向专门从事国际贸易融资的借贷公司，但许多这样的公司收取的利息要比银行高得多，因而会挤压密格赫兹公司的利润边际。

科尔斯希望这些筹资问题只是暂时的。一旦密格赫兹公司从其国际经营中建立了更持续的现金流，一旦银行更了解科尔斯及其团队有能力保证外国客户的付款，他希望它们更愿意借贷资金给密格赫兹公司，同时又不让借贷利息过于挤压公司的利润边际。不过，到2002年，显然公司的发展还是太慢，不可能很快达到这些目标。作为另一种解决办法，科尔斯在2003年同意将密格赫兹通信公司卖给加拿大的AZCAR公司。AZCAR公司收购密格赫兹公司是为了进入正在扩大的欧盟市场以及得到密格赫兹公司在中东的关系门路。对于密格赫兹公司，收购给公司增加了营运资金，使它能够充分利用出口机遇。

资料来源：www.megahertz.co.uk; W. Smith, "Today Batley, Tomorrow the World?" *Director*, January 2000, pp. 42-49; and "AZCAR Acquires 80% of Megahertz Broadcast Systems," *Canadian Corporate Newswire*, March 31, 2003.

案例讨论题

1. 密格赫兹公司转向以出口促发展的战略动机是什么？你认为为什么外国市场的发展机遇可能会更大？你认为发展中国家可能成为密格赫兹公司的主要市场机遇吗？为什么？
2. 鉴于广播行业的性质，密格赫兹公司建立出口的战略有道理吗？为什么？
3. 你认为为什么密格赫兹公司发现很难筹到融通国际贸易的营运资金？对于希望出口的小企业所面对的问题，密格赫兹公司的经历告诉了你一些什么？
4. 密格赫兹公司通过把公司卖给加拿大的AZCAR公司来解决融资问题。公司还可以采用哪些其他解决方式？

第14章

全球生产、外购与物流

学习目标

1. 解释为什么生产和物流决定对许多跨国企业都至关重要。
2. 解释国家差异、制造技术及产品特性都是如何影响生产活动地点的选择的。
3. 讨论随着知识的积累，如何加强海外子公司在生产中的作用。
4. 识别影响公司做出“在公司内部寻求供货来源还是从外国供应商处买”的决定的要素。
5. 熟悉有效协调全球分散生产体系所需要的条件。

开篇案例　利丰集团

1906年建立于中国香港地区的利丰集团现在是第三世界最大的跨国贸易公司之一。2005年的年销售额超过了70亿美元，比2000年的12亿美元有大幅提高。现由公司创办者第三代传人冯国经和冯国纶经营的这家公司并不把自己视为传统的贸易企业，而是一家向500多家客户供货的供应链管理专家。这些客户属于各种群体，包括服装零售商、家用电器公司。利丰集团接到客户订货后，在40个国家的7500家独立供货商中筛选出最合适的制造企业生产最质优价廉的产品。达到这一目标通常要求公司打破价值链，根据对劳动力成本、贸易壁垒、运输成本等要素的评估，把各种生产活动分散到不同国家的制造厂进行。利丰集团再把整个过程协调起来，管理物流并安排将成品送往客户。

典型的客户有美国的有限公司（The Limited, Inc.），这是一家以美国为基地的大型服装零售连锁企业。有限公司把大量制衣和物流的工作转给利丰集团做。这一过程从有限公司给利丰集团带来下一季时装的设计图开始。利丰集团选取基本的产品概念，研究市场以确定最合适的棉纱、染料、纽扣等，然后把这些组合在一起制作出样品给有限公司审验。一旦有限公司确定了某一样版，它就会给利丰集团下定单并要求5周内交货。订货和要求供货之间的时间间隔很短，因为在时装业产品更新速度很快。利丰集团拿到订单后，就把整个制造程序分散为不同的部分，根据其能力和生产成本，分别交给不同的生产商。如，利丰集团可能决定从韩国公司购买棉纱而在中国台湾地区纺布、染色。利丰集团会安排把棉纱从韩国运到中国台湾地区。日本人可能有最好的拉链和纽扣，但他们主要在中国生产。因此利丰集团找到日本拉链制造商吉田工业株式会社（YKK），从它的中国厂家订购所需的拉链。因为受到出口配额的限制和劳动力成本的限制，利丰集团可能决定完成最后的成衣工序的最佳地点是泰国，因而把所有货物都运到泰国。另外，因为像许多零售客户一样，有限公司要货很急，利丰集团会把定货量分散到泰国的五个厂，订货五周后，这些服装将

摆在有限公司的货架上，这些衣服看上去就像从一家工厂做出来的一样，颜色非常一致。结果是标着“泰国制造”的标签的全球性的产品。

利丰集团为更好地服务客户，分为许多小的以客户为中心的部门。一个主题部门服务一群客户，如华纳兄弟公司；另一个部门专为有限公司服务；还有一部门则为美国的童装连锁店金宝贝公司（Gymboree）提供服务。当你走进其中的一个部门，如金宝贝部门，你会看到该部门40位左右的员工都致力于满足金宝贝公司的需要。每张桌上的电脑都与金宝贝公司直接联网。员工分成各个专业小组，如设计、技术支持、商品推销、原材料采购、质量保证和运货。这些团队间也有直接的电子链接以使利丰公司在世界各国的分支机构的专职员工间进行沟通，这些国家如中国、印度尼西亚和菲律宾是金宝贝公司购买量较大的地方。因而利丰集团使用信息系统进行管理、协调、控制全球分散的设计、生产和运货过程，以保障订货与收到货之间的时间最短，整体成本也最少。

资料来源：J. Magretta, "Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management Hong Kong Style," *Harvard Business Review*, September-October 1998, pp. 102-14; J. Ridding, "A Multinational Trading Group with Chinese Characteristics," *Financial Times*, November 7, 1997, p. 16; J. Ridding, "The Family in the Frame," *Financial Times*, October 28, 1996, p. 12; J. Lo, "Second Half Doubts Shadow Li & Fung Strength in Interims," *South China Morning Post*, August 27, 1998, p. 3; and R. Meredith, "At the Crossroads," *Forbes*, April 17, 2006, pp. 31-32.

14.1 引言

随着贸易壁垒的降低以及全球市场的发展，越来越多的公司正面临一系列相互关联的问题。第一，在世界哪个地方确定生产活动？是否应该集中在一个国家，还是应该分散到全球，把生产活动的类型与国家在要素成本、关税壁垒、政治风险等方面的差异相匹配，以使成本最小化、价值最大化？第二，国外生产地的长期战略角色应该是什么？如果要素成本有变化，公司是否应该放弃一个国外基地，把生产转移到另一个更有利的地点，或者说即使基本经济条件有变化时，保留某个地点的经营是否有价值？第三，公司是否应该拥有国外生产活动，或者应该向外寻找独立厂商让其进行这些活动？第四，全球分散的供应链如何经营管理？以互联网为基础的信息技术在全球物流管理中有什么作用？第五，公司应该自己管理全球物流系统，还是向外寻求专业企业管理这一活动？

企业如何通过承担其他公司如华纳兄弟公司、有限公司以及玩具反斗城公司的全球物流活动快速发展起来，在开篇案例中利丰集团给我们提供了一个很好的例子。做为一个物流专业公司，利丰集团要应对在当今全球经济中竞争的许多公司都会面临的问题。为满足客户的需要，利丰集团必须确定如何将各种生产活动分散到不同国家的制造厂进行以使成本最小化，按时保质地生产出产品。利丰集团从40个国家的7500家独立供货商网络中筛选，权衡劳动力成本、贸易壁垒、运输成本、产品质量等要素，然后才决定该在哪儿生产什么、生产多少。利丰集团还常常打破产品生产的价值链，根据对在某一特定地区进行某项活动所能创造的价值的评估，把价值链的各个部分分散到不同地区。接下来，利丰集团必须能协调并控制分散到全球的价值链，以使收到订单到成品交货之间的时间尽可能最短。

14.2 战略、生产与物流

在第11章，我们引入了价值链的概念，并讨论了一系列价值创造活动，包括生产、市场营

销、物流、研发、人力资源及信息系统。在本章，我们将重点关注其中的两个活动：制造与物流，并试图搞清楚在国际上如何实施它们以便①降低价值创造的成本和②通过更好地服务客户增加价值。我们将讨论信息技术对这些活动的贡献，这在互联网时代变得尤其重要。接下来的章节，我们将讨论在这一国际环境下的其他价值创造活动（市场营销、研发和人力资源管理）。

生产（production）指的是创造产品的活动。在第11章中我们用“生产”表示服务和制造两种活动，因为企业既可以生产一种服务也可以生产一种实物产品。尽管在本章，我们把重点更多地放在实物产品的生产上，但别忘了这个词也可以用于服务。最近几年，随着美国企业将某些服务活动的“生产”外包给劳动力成本较低的发展中国家这一潮流的兴起（例如，许多美国公司纷纷把客户服务外包到印度这样的地方，那里讲英语，劳动力成本也很低），这变得越来越明显。**物流**（logistics）是控制物质材料通过价值链传递的活动，它包括从采购经过生产再到分销的过程。制造与物流紧密相连，因为公司有效实施生产活动的能力依赖于及时的高质量材料的供应投入，而这正是物流的责任。

国际企业的生产与物流功能有一些重要的战略目标。[1] 其中一个是降低成本。将生产活动分散到该活动最能有效实施的全球不同地区可以降低成本。参见“另一个视角”。通过有效管理全球供应链以使供与求更匹配也能降低成本。有效的供应链管理降低了系统内的存货量，加快了存货周转，这意味着企业可以节省用于存货的营运资金，而且手头不太可能有因卖不出去而不得不冲销的过量存货。



另一个视角

物流与供应链管理：未来职业

随着外包、外国生产地、外国客户的增加，物流日益发展。专业周刊《工业周刊》（www.industryweek.com）报道说，价值链和供应链管理职位预计在未来的5年中每年至少会增加8.6%。《工业周刊》预测说，除了美国市场的发展，发展中国家的市场也会有强劲发展，在那里制造商们想要充分利用他们新投资的工厂以使其在全球市场中具有竞争力。参见www.arcweb.com/res/scm以获得这方面职业发展的更多信息。

生产和物流共有的第二个战略目标是提高产品质量，这就要求消灭供应链和制造过程两个环节内的残次品。[2]（在此情况下，质量就是可靠性，意味着产品完美无瑕疵。）降低成本和提高质量这两个目标是相互依存的。如图14-1所示，提高质量控制的公司也会降低价值创造的成本。提高的质量控制在三个方面降低成本：

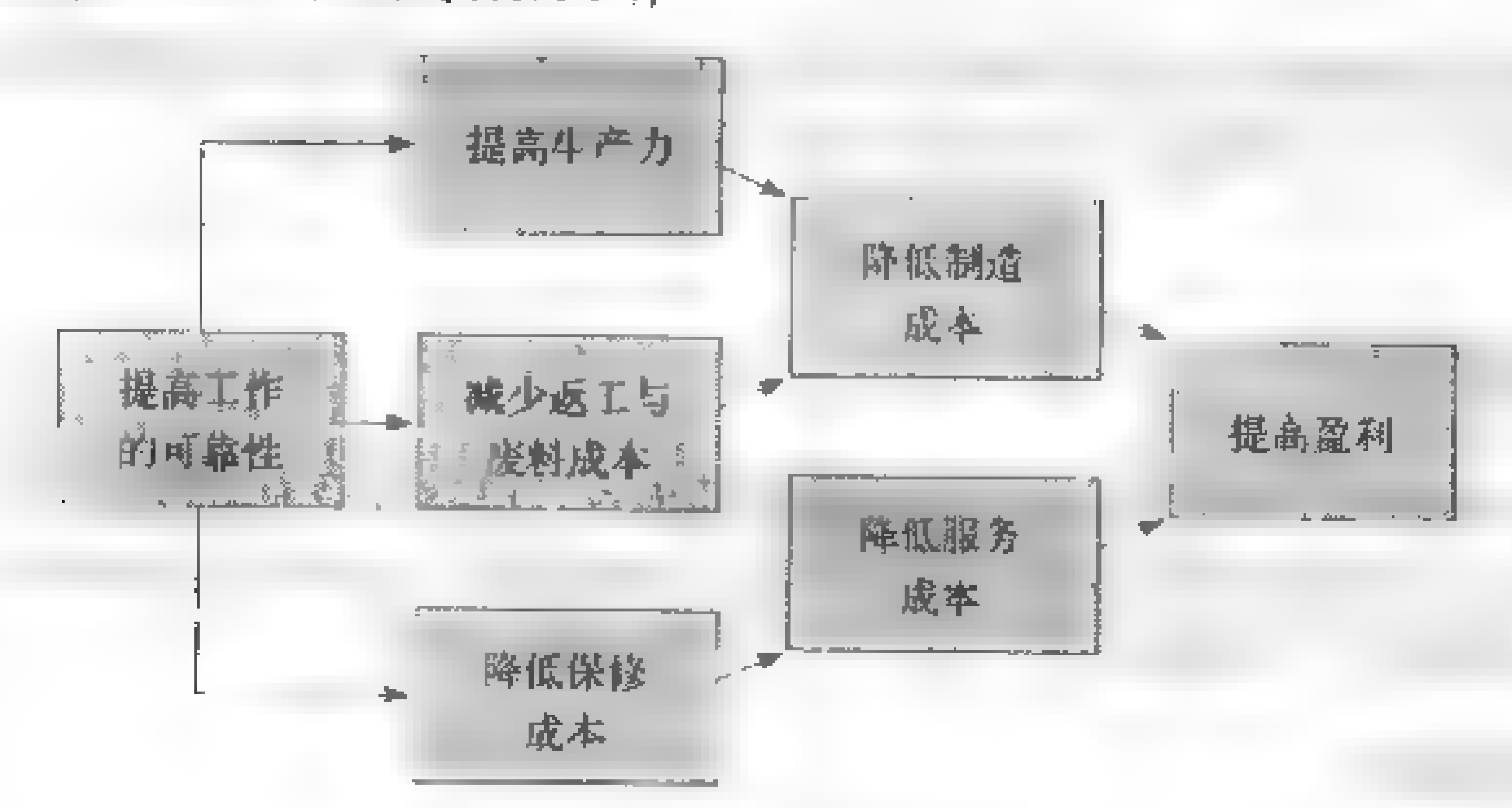


图14-1 质量与成本之间的关系

• 提高了生产力，因为没有把时间浪费在制造卖不出去的劣质产品上。这导致单位成本的

直接降低。

- 与残次产品相关的返工和废料成本降低。
- 与修理残次产品相关的保修成本和时间减少。

其效果是通过减少制造与服务成本，降低价值创造的成本。

大多数管理人员现在用来提高产品可靠性的主要工具是六西格玛质量管理法。六西格玛法直接源于**全面质量管理**（TQM）理念，该理念在20世纪80年代和90年代初期被广泛采用，先是在日本公司，然后在美国公司。[3] TQM理念最初由几位美国顾问提出来，包括W. 戴明（W. Edward Deming）、约瑟夫·朱兰（Joseph Juran）与A. V. 费根堡姆（A. V. Feigenbaum）。[4] 戴明明确了TQM过程中的几个一般性的步骤。他认为，管理应怀有这样的理念，即过错、失误和劣质材料是不允许的，应该将其消灭。他建议可通过让监督者花更多时间与雇员在一起工作及通过提供他们工作所需的工具来提高监督质量。戴明认为管理层应创造一个环境，让雇员不要害怕报告问题或提改进意见。他相信工作标准不应该仅仅限于数量或定额，而且应该包括质量概念，从而提高无次品产品的产量。他认为，管理者有责任培训雇员学习新技能，以使其跟上工作环境的变化。另外，他相信提高质量需要公司每位员工的敬业精神。

六西格玛（six sigma）是对TQM的承袭，是一种基于统计学的理念，其目的在于降低次品、提高生产率、消除浪费以及在全公司削减成本。六西格玛法（6σ）被一些大公司采用，如摩托罗拉公司、通用电气公司以及联合信号公司（Allied Signal）。西格玛（σ）来自于希腊字母，统计学家们用它来代表从平均值中得出的标准偏差——σ值越高，误差数越小。在6σ里，一个生产流程应是99.999 66%精确，每百万单位只产生3.4个次品。尽管一个公司要达到这样的完美几乎是不可能的，但6σ是一个奋斗目标。越来越多的公司在采用6σ以提高产品质量和生产率。[5]

国际标准的发展也非常注重产品质量的重要性。比如，欧盟要求企业生产工序和产品的质量达到ISO 9000标准，企业才能获准进入欧盟市场。尽管ISO 9000认证有些官僚色彩，且对许多企业来讲花费不菲，但它的确把管理的重点集中在提高产品质量和生产过程质量的需要上。[6]

除了降低成本和提高质量，国际企业还有两个目标尤其重要。第一，制造与物流必须符合地区适应性的要求。在第11章中，地区适应性要求产生于国家间在消费者口味与偏好、基础设施、分销渠道和政府要求等方面的差异。地区适应性的要求会产生压力，要求把制造活动分散在公司做生意的主要国家和地区，或实施柔性制造过程，以使企业从工厂出来的产品是依据所要销往的市场量身订制的。

第二，制造和物流必须能够对客户需求的改变迅速做出响应。近年来，以时间为基础的竞争越发重要。[7] 当消费者的需求有可能出现大的、未可料想的转变时，那些能以最快速度适应这些变化的公司会赢得优势。如我们将会看到的，制造与物流都在这里起关键性的作用。例如，利丰集团的部分竞争优势就在于它能够利用有关订单和存货的实时信息把需求和供应连接在一起，从而快速满足客户的需求且使供应链中没有多余存货（见开篇案例）。

14.3 在哪里生产

国际企业面临的一个重要决定是选择制造活动地点，以达到最大限度减少成本及提高产品质量这两个目的。对打算国际化生产的公司来说，必须考虑一些要素。这些要素可分为三大类：国家要素、技术要素及产品要素。[8]

14.3.1 国家要素

本书前面我们详细讨论了与国家有关的要素。政治经济、文化和相关要素成本在不同国家是不同的。第5章中谈到，因为要素成本的差异，一些国家在生产某些产品时有比较优势。在

第2章及第3章中谈到了政治经济与国家文化的差异如何影响利润、成本及在一国做生意的风险。在其他条件相等的情况下，公司应把各种制造活动的地点选在经济、政治、文化条件及相关要素成本更有助于这些活动实施的地方（例子见“管理聚焦”中关于飞利浦公司在中国的投资的内容）。在第11章中，我们把由这种策略获得的利益称为区位经济。我们认为这一战略的一个结果是价值创造活动全球网络的产生。

在一些行业，把全球活动集中在某些地点也很重要。在第7章，我们讨论了地点外在化在影响外国直接投资决定中的作用。外在化包括有适当技术的劳动团队的出现和支撑行业的出现。[9]这些外在化在决定在哪里落户制造活动上起重要作用。比如，因为中国台湾地区有一大群半导体制造工厂，半导体业有经验的劳动力大军在那儿发展起来。另外，工厂吸引了一些支撑行业，如半导体资本设备制造厂和硅制造厂，这些在中国台湾地区建成的设施与其客户很靠近。这表明在中国台湾地区落户有确实的利益存在，但在另一个地方就缺乏这样的外在化。在其他条件相等的条件下，外在化使中国台湾地区在半导体设施制造方面成为一个吸引人的地区。



管理聚焦

飞利浦在中国

荷兰日用电子、打火机、半导体和医疗设备联合大企业飞利浦公司打从1985年开始就在中国建厂，当时中国刚刚向外国投资者开放市场。那时候，中国被视为需求的处女地，飞利浦公司像许多其他的西方公司一样，梦想着中国消费者一下子就成百上千地去抢购它的产品。但公司很快发现，它喜欢中国的一大理由——低工资率——同时也意味着没有几个工人买得起它所生产的产品。中国现在的工资率是墨西哥和匈牙利的1/3，是美国和日本的5%。所以飞利浦公司找到了一种新战略：让工厂留在中国，但大多数产品出口到美国和其他地区。

到2003年，飞利浦公司在中国投资了大约25亿美元，公司现在在中国经营着25个全资子公司和合资企业，总共雇有30 000名员工。每年飞利浦公司出产的价值70亿美元的产品中有将近2/3供出口。因为预期中国会加入世贸组织，飞利浦公司加速了在中国的投资。公司计划在接下来的几年里，把更多的生产转移到中国。2003年，飞利浦公司宣布，它将分期分批地把在荷兰的电动剃须刀的生产转移出去，裁掉2000名荷兰雇员，在2005年之前将其转移到中国。飞利浦公司声称它将扩大在中国的半导体工厂的生产能力，同时逐步把在其他高成本地区的生产转移出去。

中国对飞利浦公司的吸引力包括持续的低工资率、受过教育的劳动力、朝气蓬勃的中国经济、盯住美元的稳定汇率、快速发展的包括许多西方和中国公司在内的工业基地——可以用做飞利浦公司的供应商，以及由于中国加入WTO使得其进入世界市场更容易。飞利浦公司声称，它的最终目标是把中国变成一个全球供应基地，公司的产品由此出口到世界各地。2003年，飞利浦公司在全球制造的产品有20%以上产自中国，管理人员说这一数字还在快速上升。有几种产品如CD和DVD机现在只在中国生产。飞利浦公司还开始赋予中国工厂更多开发产品的职责。例如在TV行业，基本的开发过去是在荷兰进行，在20世纪90年代初被挪到新加坡，现在飞利浦公司正在把TV的开发工作转移到靠近上海的苏州。类似地，用于手机的LCD屏的基本产品开发工作最近也转到了上海。

在这方面并非只有飞利浦公司一家。到2003年，中国一半以上的出口来自外国制造商或它们在中国的合资企业。销往全世界的DVD播放机有80%以上来自中国，50%的照相机、40%的微波炉、30%的空调、25%的洗衣机以及20%的冰箱都来自中国。

资料来源：B. Einhorn, "Philips' Expanding Asia Connections," *BusinessWeek Online*, November 27, 2003; K Leggett and P. Wonacott, "The World's Factory: A Surge in Exports from China Jolts the Global Industry," *The Wall Street Journal*, October 10, 2002, p. A1; "Philips NV: China Will Be Production Site for Electronic Razors," *The Wall Street Journal*, April 8, 2003, p. B12; "Philips Plans China Expansion," *The Wall Street Journal*, September 25, 2003, p. B13; and M Saunderson, "Eight out of 10 DVD Players Will Be Made in China," *Dealerscope*, July 2004, p. 28.

当然，其他条件不是相等的。相对要素成本、政治经济、文化以及地点这些外在条件是很重要，但其他要素也不可小觑。正式和非正式的贸易壁垒明显影响选址决定（见第6章），运输成本及针对外国直接投资的规章条例亦然（见第7章）。例如，尽管相对的要素成本会使一国作为制造活动的地点看起来很具有吸引力，而禁止外国直接投资的法规则会消除这一优势。同样，对要素成本的考虑可能要求公司应从特定国家找到生产某零部件的源头，但贸易壁垒会使这一策略不划算。

另一个国家要素是汇率的预期未来变动（见第9、10章）。汇率的不利变化会迅速改变一个国家作为制造基地的吸引力。货币增值能使低成本的地方变成高成本的地方。许多日本公司在20世纪90年代和21世纪初就不得不费力应对这一问题。1950～1980年间，日元在外汇市场的相对价值较低，这就加强了日本作为低成本制造地区的地位。但是，20世纪80年代～20世纪90年代中期，日元相对美元逐步升值，增加了产品从日本出口的美元成本，从而使日本作为制造地的吸引力降低。因此，许多日本公司把制造厂移到了海外，转到了东亚的低成本地区。

14.3.2 技术要素

企业用以实施特定制造活动的技术类型对选址决定可能至关重要。例如，因为技术上的限制，在有些情况下，只能在一个地点进行某些制造活动，从这个地方向世界市场提供服务。在另一些情况下，技术要素有可能使生产活动在多个地方进行。制造技术的三个特点很有意思，即固定成本水平、最小效率规模以及技术灵活性。

1. 固定成本

在第11章中谈到，有时建立一个制造厂的固定成本太高，因而公司必须从一个地方或很少的几个地方向世界市场提供服务。如建一个先进的半导体芯片厂需要花费10多亿美元。因而，在其他条件相同时，让地点合适的一个工厂服务世界市场是明智的。

相反，相对低水平的固定成本使同时在几个地点进行某一特定活动经济划算，这可以使企业更好地满足地区适应性要求。在多个地点进行生产还有助于使公司避免过分依赖一个地点。过分依赖一个地点在当今汇率起伏不定的世界是很冒险的。许多公司把制造厂分散到不同的地区，作为潜在的对货币不利变动的实物对冲。

2. 最小效率规模

规模经济的概念告诉我们，工厂产量扩大，单位成本就下降。这种关系的原因包括资本设备的扩大使用和工厂内部因雇员专业化水平提高而带来的生产力的提高。[10] 但超出一定产量水平时，进一步的规模经济的效益增加就很少了。因而，单位成本曲线随着产量增加而下降，直至达到一定的产量，即直到再进一步增加产量也不能减少单位成本时为止。让大多数工厂的规模经济达到极限的产量水平就是**最小效率规模**（minimum efficient scale）产量。这就是工厂为实现所有主要的工厂规模经济的水平而必须达到的产量规模（见图14-2）。

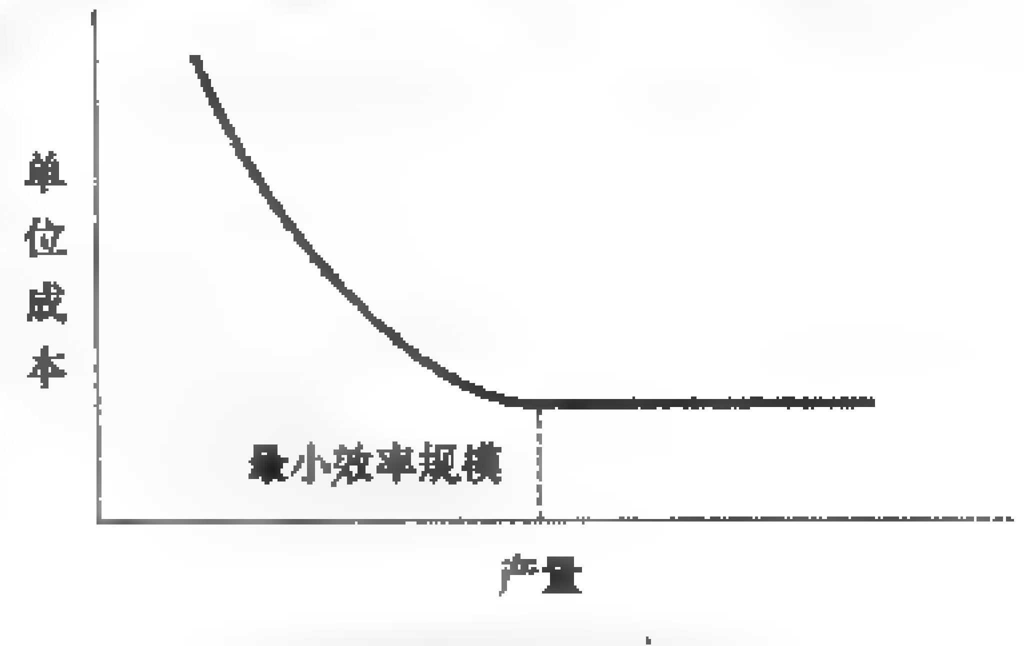


图14-2 典型的单位成本曲线

这一概念的含义是：一个工厂相对于全球总需求的最小效率规模越大，就越倾向于在一个地方或有限几个地方进行集中生产。当生产的最小效率规模相对较小时，在几个地方进行生产就比较经济。例如，一家制造个人电脑的工厂的最小效率规模是一年250 000个单位，而全球每年的总需求超过3500万个单位。最小效率规模相对于全球总需求的低水平使得像戴尔公司这样的公司在6个地方制造个人电脑就很经济可行。

在低固定成本的情况下，较低的最小效率规模的好处有：可以使企业满足地区适应性要求，或者通过在几个不同地方生产同一种产品来规避货币风险。

3. 柔性制造与规模定制

规模经济概念的中心是：达到高效率和低单位成本的最佳方法是通过标准化产品的大规模生产实现的。该概念所隐含的是单位成本与产品种类多样性间的平衡协调。一个工厂生产产品的种类越多，其进行每一种生产的时间就越短，从而不可能实现规模经济。也就是说，产品的多样化使得公司难以提高生产效率从而降低单位成本。按这个逻辑，增加效率与降低单位成本的方法是限制产品的种类和生产大量标准化的产品。

生产效率的这一观点近来受到不断上升的柔性制造技术的挑战。**柔性制造技术**（flexible manufacturing technology）也常被称为**精益生产**（lean production），涵盖一系列制造技术，它们被设计为：①能减少复杂设备的启动次数；②能通过更合理的计划提高单个机器的使用率；③能在制造过程的每个步骤提高质量控制。[11] 柔性制造技术使得公司生产种类广泛的最终产品，这些最终产品的单位成本之低，一度只能通过标准化产品的大规模生产才能达到。研究表明，采用柔性制造技术会提高效率，降低单位成本，与标准化产品大规模生产所达到的低单位成本不相上下，同时使公司较之从前在更大的程度上定制其产品供给。**规模定制**（mass customization）就是用来描述公司利用柔性制造技术调和两个一度被认为是不相容的目标的能力——低成本和产品定制。[12] 柔性制造技术在尖端程度和复杂程度上各有不同。

最有名的柔性制造技术的例子是日本丰田公司的生产系统，这一系统被公认为是使丰田公司成为全球最有效率的汽车公司的推手。丰田公司的柔性制造系统是由公司的一位工程师大野耐一开发的。大野在丰田公司工作五年后，参观了福特公司的美国工厂。他认为在汽车制造上运用规模制造的理念是有缺陷的：他发现了规模生产的许多问题。

第一，长期生产大众化产品会产生大量的存货，必须存在大型的仓库里，这样做花费很大，因为仓储需要费用，存货也会占压资金。第二，假如最初的机器设备就是有缺陷的，长期生产就会导致生产出大量有缺陷的产品（浪费）。第三，规模生产系统不能适应顾客对产品多样性的偏好要求。

为解决这个问题，大野寻找使短期生产产品有经济效益的方法。他开发了一些技术，以减少生产设备（固定成本的主要来源）的启动时间。通过运用杠杆和滑轮系统他能把更换压铸机模具的时间从1950年的一整天减少到1971年的3分钟。这就使小批量生产产品比较经济，也使丰田公司能更好地满足客户产品多样性的要求。小批量生产产品也消除了大量存货的需求，因而降低了仓储的成本。另外，小批量生产产品和没有存货意味着有毛病的零件只是小批量且会马上进入装配线被发现。这就减少了浪费，有助于找到有毛病的零件的源头，改正这个问题。总之，大野的这些创新使丰田公司能够以比传统规模化生产更低的单位成本来生产更多样化的产品。[13]

柔性机床单元（flexible machine cells）是另一个常用的柔性制造技术。柔性机床单元是各种不同机床的组合，它有一个共同的上料器，及中央单元控制器（电脑）。每一单元通常包括四到六台能进行各种操作的机床，典型的单元专门生产一类零部件或产品。机床的设定是由电脑控制的，这就使每个单元能很快转换到不同零部件和不同产品的生产。

使用能力的提高、加工过程中存货（半成品的堆放）和浪费的降低是柔性机床单元在效率上主要的好处。使用能力的提高是由于减少机床启动时间及电脑控制的生产流程使机器间的协调性很好，消除了瓶颈。机床间紧密的协调也减少了工作过程中的存货。浪费降低是由于电脑控制机床识别各种不同的进料来生产出相应的产品，同时产生最少量的不可用废料。独立的机床使用率在50%左右，而将其组成单元后它的使用率在80%以上，同时生产相同产品的浪费减半。这就增加了效益，降低了成本。

建立柔性制造技术给企业成本结构带来的影响是很惊人的。福特汽车公司正在把柔性制造技术引入它在全球的汽车厂。这些新技术应该能使福特公司从同一条生产线上生产出多款汽车，

从一款车型转向另一款车型的生产要比过去快得多。福特公司希望到2010年能从成本结构中共节省出20亿美元。[14]

除了提高效率、降低成本，柔性制造技术还使公司能够定制满足一小部分顾客群需要的特殊产品，并且以一度只能在大规模生产标准产化产品时才能达到的低成本生产。因而这种技术帮助公司达到规模定制，增加了客户适应性。对国际企业最重要的是，柔性制造技术可帮助公司为不同国家的市场定制产品。这一优势的重要性怎么强调都不过分。当柔性制造技术可行的时候，公司可以在最适合的地点的一个的工厂制造适合不同国家市场的多种产品，并且不必招致相当的成本损失。因此，企业不再需要在做生意的每一个主要的国家市场建立制造设备，以满足具体客户的品位和偏好，而这正是本土化战略的部分理由（见第11章）。

4. 小结

一些技术要素支持赞成把制造设备集中于少数几个或甚至一个所选地点的经济论点。在其他条件相等的情况下，当固定成本很大，生产的最小效益规模很高，且柔性制造技术可行时，赞成集中在几个所选地点生产的论点很强。即使各国市场间客户品位和偏好存在很大的差异时也是如此，因为柔性制造技术允许公司在一个地点定制适应各国差异的产品。另一方面，当固定成本较低，生产的最小效益规模很低，柔性制造技术不可行时，赞成在一个或几个地点集中生产的论点就不那么有力了。在这种情况下，在公司经营较活跃的每个主要市场进行生产活动恐怕更明智，如果这样能有助于公司更好地响应当地客户要求的话；但只有当不断提高的地区适应性需求足以补偿因不集中制造而导致的成本劣势时，这一观点才站得住脚。随着柔性制造技术和规模定制的到来，这种策略愈加失去吸引力。总之，技术要素使公司把制造设施集中建在最优地点变成可行且必要。贸易壁垒与运输成本或许是这一趋势的主要障碍。

14.3.3 产品要素

产品的两个特点影响选址决定。第一是产品的价重比（value-to-weight），因为它对运输成本有影响。许多电子元件和药品有很高的价重比；这些产品价值高、重量较轻。因此，即使它们从地球另一边运过来，运输的成本也只占产品总成本的很小一部分。考虑到这一点，在其他条件相等时，在适宜的地点进行产品生产并从该地点服务全球市场的选择有利得多。相反，低价重比的产品相对价格较低，但重量较重，如精炼食糖、大宗化学品、涂料、石油产品等。因而，当进行长途运输时，运输费用占产品总成本一个很大的比例。在其他条件相等时，迫切需要在靠近主要市场的多个地点生产产品，以减少运输成本。

另一个影响选址决定的产品特性是产品是否服务全球需要，即是否全世界普遍需求。比如，许多工业产品（如工业电子产品、钢铁、大宗化学品）及现代消费品（如掌上计算器、个人电脑、电子游戏机）。因为各国消费者在这些产品的品位和偏好上几乎没有什么差别，所以对地区适应性的需求就减少了，这就增加了在一个适宜的地方集中制造产品的吸引力。

14.3.4 生产设施的选址

制造设施的选址有两个基本策略：在适宜的地点集中设备，从那里服务世界市场，或把设备分散到与主要市场邻近的几个地区或国家。适当策略的选择是根据前面讨论过的不同国家、技术要素及产品要素来决定的。表14-1中做出了总结。

表14-1 选址战略和生产

	倾向于集中制造	倾向于分散制造
国家要素		
政治经济的不同	很大	很小

（续）

	倾向于集中制造	倾向于分散制造
文化差异	很大	很小
要素成本的差异	很大	很小
贸易壁垒	很大	很小
地点外在性	对该行业很重要	对该行业不重要
汇率	稳定	不稳定
技术要素		
固定成本	高	低
最小效益规模	高	[redacted]
柔性制造技术	可行	不可行
产品要素		
价重比	高	[redacted]
[redacted]	是	不是

可以看出，集中制造在下列情况下是最为明智的：

- 国家间在要素成本、政治经济及文化上的差异对不同国家的制造成本有很大的影响。
- 贸易壁垒很低。
- 外在性由于相类似的企业集中偏好某些地区而产生。
- 重要的外汇兑换率预期保持相对稳定。
- 生产技术有很高的固定成本和相对全球需求很大的最小效益规模，或者说存在柔性制造技术。
- 产品的价重比很高。
- 产品是服务全世界普遍需求的。

另一方面，分散制造在下列情况下是适宜的：

- 国家间在要素成本、政治经济和文化上的差异对不同国家的制造成本没有很大的影响。
- 贸易壁垒很高。
- 地点外在性不重要。
- 重要的外汇兑换率预期不稳定。
- 生产技术有较低的固定成本和较低的最小效益规模，柔性制造技术不可行。
- 产品的价重比很低。
- 产品不能服务全世界的需求（即国家间客户品位和偏好存在相当大的差异）。

在实践中，选址的决策很少是清晰明确的。例如，在要素成本、技术要素、产品要素的差异上指向集中制造而在贸易壁垒、汇率不稳定方面指向分散制造是很平常的事。这正是世界汽车工业所处的境况。尽管柔性制造可行性和轿车相对较高的价重比表明应集中制造，而正式和非正式的贸易壁垒及当前世界货币汇率浮动体系的不确定性（见第10章）阻碍企业采取这一策略。由于这些因素，一些汽车公司分别在三个主要市场——亚洲、北美和西欧建立了全套生产设施。

14.4　国外工厂的战略角色

无论最初建立国外生产设施的基本原理是什么，国外工厂的战略角色是会随时间发展的。[15]最初，许多国外工厂在劳动力成本低的地方建立，它们的战略角色是生产尽可能低成本的劳动密集型产品。如，从20世纪70年代开始，许多美国电脑、电信设备业公司在东南亚建立工厂以尽可能低的成本生产电子零部件，如集成电路板和半导体。它们把工厂设在马来西亚、泰国、

新加坡这样的国家，的确是因为这些国家提供了吸引人的低劳动力成本、足够的基础设施及优惠的税收和贸易体制。最初，在这些工厂生产的零部件是在别处设计的，且最终的产品也在别处组装。时间一久，其中一些工厂的战略角色扩展了，它们逐渐成为全球市场重要的设计和最终产品组装中心。例如，美国惠普公司在新加坡的运营过程就是先以建立低成本生产集成电路板的工厂开始，但现在该工厂已成为全球便携喷墨打印机设计和最终组装的中心（见“管理聚焦”）。类似的过程似乎也出现在飞利浦在中国所建的一些工厂里（见前面的“管理聚焦”中关于飞利浦的内容）。

管理聚焦

美国惠普公司在新加坡

20世纪60年代后期，美国惠普公司环顾亚洲大地，寻找生产电子零部件的低成本地区，电子零部件生产是劳动密集型的制造过程。该公司考察了亚洲的几个地方，最终选择了新加坡，于1970年在新加坡开办了第一家工厂。尽管新加坡在该地区并不是劳动力成本最低的，但与北美相比成本还是相对较低的，且新加坡有几个重要优点是其他许多亚洲国家所没有的。当地劳动力受教育的水平高，广泛使用英语；新加坡政府很稳定且致力于经济发展，这个城市样的国家拥有亚洲地区较发达的基础设施，包括良好的通信和运输网络，且是一个迅速发展的工业和商业基地。惠普公司还从新加坡政府获得了税收、关税及补贴方面的优惠条件。

最初工厂只生产基本的零部件，劳动力低成本加上优惠的税收政策使工厂很早就盈利。1973年惠普公司把一种掌上计算器的制造从美国转到了新加坡。此举的目的是降低制造成本，这一点新加坡工厂很快就做到了。惠普公司的高层管理渐渐增加了对新加坡工厂制造整体产品的信心，他们在接下来的几年把其他产品包括键盘、固态显示器（solid-state display）和集成电路转到新加坡生产。但这些产品仍然在美国设计、开发和试生产。

工厂地位的变化始于20世纪80年代初。当时惠普公司在世界范围开展了一场提高产品质量、降低成本的运动。惠普公司把HP41C型掌上计算器的生产转到新加坡，新加坡工厂的经理们收到总部发来的大幅降低制造成本的目标要求。他们认为要达到这一目标，只有在允许他们重新设计产品的情况下才能实现，惠普公司总部同意了这一方案。新加坡工厂的20位工程师被调到美国一年，学习如何设计有特定用途的整体电路，然后他们把这些专长带回新加坡，开始着手HP41C的重新设计工作。

结果非常成功。产品重新设计之后，新加坡的工程师把HP41C的制造成本降低了50%。拥有这一新的产品设计能力之后，新加坡的工厂着手重新设计它其他的产品。惠普公司的高层对这个工厂取得的进步印象深刻，惠普公司在1983年把整条计算器生产线的生产转到新加坡。接着在1984年把部分喷墨打印机的生产转入新加坡，1986年开始生产键盘。在所有这些任务中，工厂都重新设计了产品，通常都很成功地将单位产品的制造成本降低了30%以上，但所有产品的最初开发和设计仍在美国进行。

20世纪80年代末和90年代初，新加坡工厂承担了额外的责任，特别是在喷墨打印机的生意方面。1990年工厂得到重新设计惠普喷墨打印机以专供日本市场的任务。尽管产品的最初设计在市场上失败了，新加坡的经营者力主被许可再试一回，1991年他们得到重新设计惠普公司专供日本市场的桌面喷墨505打印机的任务。这一回重新设计的产品取得了巨大成功，在日本的销售量非常可观。受到这次成功的鼓舞，工厂继续承担额外的设计任务。该工厂而今被惠普公司全球网络称为“领先的工厂”，不单指其制造能力，还指其针对亚洲市场开发设计系列小型喷墨打印机方面的能力。

资料来源：K. Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories," *Harvard Business Review*, March-April 1997, pp. 73-88; and "Hewlett-Packard: Singapore," Harvard Business School case no. 694-035.

这种国外工厂的战略角色向上移动是因为许多国外工厂提升了它们的能力。[16] 这种改进来源于两个原因。第一，要改善工厂的成本结构，或定制产品满足特定国家消费者需要的压力会产生一系列的连动作用，最终导致工厂额外能力的发展。如，为达到总部降低成本的指示，惠普公司在新加坡工厂的工程师认为他们需要重新设计产品，才能以更低的成本制造出来，这就使新加坡的设计中心建立起来。该设计公司证明了自身的价值，惠普公司的高级管理层意识到了在当地设计与制造合一的操作模式的重要性。他们不断把更多的设计工作转给新加坡的工厂。因此，新加坡工厂最终成为专门设计满足亚洲市场需要的产品的中心。这也是很好的策略，因为产品由接近亚洲市场的工程师设计，他们比在美国的工程师对该市场的需求理解得更准确。

国外工厂能力改进的第二个原因可能是工厂所在国不断丰富的先进生产要素。许多20年前被认为是经济落后的国家，在过去的这20年里经历了快速的经济发展，这些国家的通信和交通运输设施以及人口教育水平也得到提高。虽然这些国家一度缺乏支撑复杂设计、开发和制造所要求的先进的基础设施，但许多国家现在已不再是那样了。这就使位于这些国家的工厂更易于担当更大的战略角色。

正因为这些发展，许多国际企业在逐渐远离这样一种思维：其在国外的工厂只不过是低成本制造工厂。它们转而向一种新模式转变，即其在国外的工厂被视为全球优秀理念的分散中心。[17] 在这个新模式下，众多的国外工厂在设计、制造产品、服务重要的国家或地区市场甚至全球市场方面起到主导作用。这些优秀的分散中心的发展与第11章介绍的跨国战略是一致的。跨国战略的一个主要方面是相信**全球学习**（global learning），即有价值的技能不仅存在于公司国内的运作中，它或许也能从公司的国外分公司处获得。国外分公司不断提升它们的能力，会创造使全公司受益的有价值的技能。

国际企业的经理们应该记住国外工厂会不断提高它们的能力，这对公司有巨大的战略意义。经理们不应该只把国外工厂视为是无技能的劳力费力地做低成本产品的血汗工厂，而必须把国外的工厂视为有潜力的优秀的中心，并鼓励当地经理人尽心尽力提升工厂的能力，从而在公司里加强他们的战略地位。

这样一个过程意味着一旦国外工厂建立起来，有价值的技能积累了以后，仅仅因为一些基本变量如工资率的改变，就把生产转移到另外一个地点或许是不明智的。[18] 惠普公司在新加坡保留了工厂，而不是把工厂转移到工资率低得多的地区，如越南，因为它认识到新加坡的工厂已经积累了有价值的技能，足以弥补其更高的工资率。因此，国际经理在考虑生产设施的选址时必须考虑在不同地点积累的有价值的技能，以及这些技能对诸如生产率和产品设计等因素的影响。

14.5 外包生产：自制或外购决定

国际企业常常要面对**自制或外购的决定**（make-or-buy decisions），即决定它们是应该自己进行价值创造活动还是向外寻求其他实体去从事这个活动。一直以来，大多数外包决定涉及的是实物产品的制造。大多数制造企业都是自己做最终组装，但它们必须决定是要纵向整合以自制零部件，还是应该向外寻找源头，从独立的供应商处购买零部件。自制或外购的决定是许多公司战略的一个重要方面。以汽车行业为例，一辆轿车包括1万多个零部件，因此汽车公司一直面对自制或外购的决定。从丰田公司汽车生产线上出来的轿车只有价值不到30%的汽车零部件由丰田公司制造，其余70%主要为零配件和复杂的分组合件，均来自独立的供货商。在运动鞋行业，自制或外购问题走向极端。耐克公司（Nike）和锐步公司（Reebok）不参与制造过程，所有生产都外包出去，主要从低工资的国家寻找制造商。

近年来，外包决定已经超出了实物产品的制造，包括了服务活动的生产。例如，许多美国本土的公司，从信用卡发行商到计算机公司，都把它们的客户电话服务中心外包给印度。它们

"购买"客户电话服务功能，而在内部"制造"产品的其他部分。类似地，许多信息技术公司把它们的软件开发工序如测试在美国编写的计算机代码部分外包出去，交给印度的独立提供商。这样的公司在内部"制造"（编写）大多数代码，而向独立公司"购买"或外包部分生产程序（测试）。印度通常是这些外包集中的地方，因为那儿讲英语，有受过良好教育的劳动力队伍，尤其在工程领域，工资比美国低得多（印度一位电话服务中心的员工一个月挣大约200～300美元，是美国同比工资的1/10）。[19]

自制或外购决定给纯粹的国内企业带来许多问题，而给国际企业带来的问题更多。这些决定在国际竞争中因为国家间政治经济、汇率、相对要素成本等的变化而显得更加复杂。本节我们探讨分别支持自制产品和外购的观点，考虑包含在这些决定中的平衡协调。细节参见下文的"另一个视角"。然后我们讨论战略联盟作为公司内部制造零部件的一种选择。



另一个视角

外包作为未来的战略

除了把外包决定视为提高质量和降低价格的方式之外，一些其他观点补充了外包的战略作用。从发展中国家的视角来看，外包是全球化的好处之一。外包还是全球企业进入正在发展的未来市场的方式。像这样的早期存在可以建立一种先行者优势——消费者对产品的忠实和厂商对市场更多的了解。惠普公司在新加坡的例子就说明了这样一些动机，英特尔公司在印度也是如此。

14.5.1 自制的优势

支持自己制造零部件，即整体统管的论点有四个方面。整体统管与更低的成本有关，有助于高度专业化的资产投资，保护专利产品技术，有助于邻近过程的计划安排。

1. 降低成本

如果公司在生产活动上比其他企业更有效率，继续在内部制造该产品或零部件对公司有利。例如，美国波音公司有关商用喷气飞机的自制或外购决定是经过仔细考虑的（细节请看下面的"管理聚焦"）。它决定把一些零部件的生产外包出去，但仍保留飞机的设计和最终组装。波音公司的理由是它在大型系统整合方面有核心竞争力，且在这一活动中比全球任何其他企业更有效率。因此，在这一生产活动中波音公司没有理由向外寻找源头。

2. 促进专项投资

有时候企业必须投资专门资产以便同另一家企业做生意。[20] **专门资产**（specialized asset）是一种资产，其价值依特定持续关系而定。例如，假定欧洲的福特公司已经开发了高性能、高质量及设计独特的新喷油系统。喷油系统将燃油效率提高，有助于福特车的销售。福特公司必须决定是自己制造喷油系统呢，还是与一家独立的供应商签约让其制造喷油系统。制造这些设计独特的喷油系统要求在只能用于这一目的的设备上投资，而这一设备又不能为任何其他汽车公司制造喷油系统。于是，在这一设备上的投资就构成了专门资产投资。在这种情形下，当一家企业必须投资于专门资产以向另一家企业供货时，就产生了相互依赖关系，在此情况下，每一方都可能担心对方通过寻求更优惠的条件而滥用这一关系。

要了解这一点，让我们先从独立供货商的角度来考虑这一方案：福特公司要求他在专门资产上投资。供货商想的是一旦他在这个上面投资，他将在生意上依赖福特公司，因为福特公司是唯一可能购买这一设备产出的客户。供货商认为福特公司处在有利的地位，担心一旦进行了这项专门投资，福特公司会压低喷油系统的价格。考虑到这一风险，供货商谢绝在专门设备上的投资。

再从福特公司的角度来看：福特公司的理论是如果它同独立供货商签了喷油系统的外包生

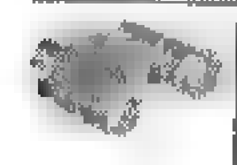
产合同，它就会过于依赖供货商的关键性的供应作用。因为专门化的设备是用来生产喷油系统的，福特公司不能轻易地把订单转给其他没有这种设备的供货商（这会面临高额的转产成本）。福特公司认为这种状况为供货商增加了讨价还价的能力，担心供货商会利用这个强势筹码要更高的价格。

因此，外包造成的双向依赖性使福特公司不知所措，且吓跑了潜在的供货商。问题在于缺乏信任。两方都不完全相信对方会公平操作。结果，福特公司会认为获得新喷油系统唯一安全的途径是由自己制造。它也不可能说服任何独立供货商制造该产品。因而，福特公司决定自己制造而不外购。

总之，我们可以预言，当需要大量投资于专门资产来制造一个零部件时，公司一般倾向在内部自己制造该部件，而不是与供应商签订外包合同。越来越多的经验上的证据支持这一预言。[21]

3. 保护专利产品技术

专利产品技术是公司独有的技术，它使得公司生产具有出众特性的产品，专利技术可以给公司带来竞争优势。公司很明显不想让这一技术落入竞争对手手中。如果公司与外面的制造商签订制造整个产品或包含有专利技术的零部件的合同，它就冒着风险，即这些供货商可能会将这些专利技术窃为己用，或卖给公司的竞争对手。因此，为保持对技术的控制权，公司会自己制造这些产品或零部件。"管理聚焦"给出了一个做出如此决定的企业的例子，谈到波音公司的自制或外购决定。虽然波音公司决定把飞机生产所需要的许多重要零部件外包出去，但它明确决定不向外包飞机座舱的制造，主要因为公司认为如果这么做它会把关键技术流失到潜在的竞争对手那儿。



管理聚焦

波音公司的外包

波音公司是世界两大商用喷气式飞机制造商之一，占全球商用喷气式飞机市场份额的一半左右。尽管市场份额很大，近10年来波音公司发现竞争很艰难。公司的问题有两方面，第一，波音公司面临欧洲空中客车公司的激烈竞争。波音公司与空中客车公司之间为争得市场份额的混战导致全球的主要航空公司以两家公司相互竞争为筹码在购买民用喷气式飞机时砍价。第二，航空业很具有周期性，航空公司急剧减少了新飞机的订单，因为它们自己的生意在下滑。这些曾发生在20世纪90年代初，而在2001年的9·11事件之后再次发生，给航空业带来沉重打击，导致波音公司和空中客车的订单锐减。

在下滑期间（有时可能会很长），空中客车公司和波音公司之间常常出现激烈的价格竞争，因为面对需求下降，它们都想竭力保住市场份额和订单量。鉴于这些价格压力，波音公司能保持盈利能力的唯一方法是降低制造成本。带着这一想法，波音公司不断研究自制或外购决定，其目的是确定哪些活动能外包给承包商，可以是美国的，也可以是海外的，只要能降低生产成本。

在做出外包决定时，波音公司运用了一些标准，第一，它要考察基本经济面，中心问题是制造活动是外面的制造商更有成本效益还是波音公司自己制造更好。第二，波音公司还考虑了与外包某项活动有关的战略风险。波音公司决定不外包那些被认为是其长期竞争优势的活动，尤其是设计工作和最终的整合与装配。第三，波音公司考察了与外包某项活动有关的经营风险，其基本目的是确保波音公司不过于依赖某一位外部供货商为其提供关键零部件。波音公司的理念是通过从两个或更多的供货商处购买以防范经营风险。最后，波音公司还要考虑，把一些活动外包给某个国家的供货商，以帮助确保从该国得到商用喷汽式飞机的订单是否明智。这一活动被称为冲销，存在于许多行业。比如，波音公司决定把某些零部件的生产发包给中国，这一决定是因为当前的预测表明中国人要在未来的20年间购买价值超过1000亿美元的商用喷气式飞机。波音公司希望通过促成与中国签订小额的供货合同，以帮助公司比其对手空中客车公司在中国市场赢得更大的份额。

到2005年，波音公司已把制造商用喷气式飞机2/3的活儿外包出去；10年前还只有一半。参与的有日本、意大利以及其他地区的公司，它们把机身部分或整个机翼运到波音公司。至于波音公司，它决定把主要精力放到设计、最终制造整合和装配以及市场营销上。每一项活动都有可能外包。当波音公司制造其最新的喷气式飞机787（一款计划在2008年上市的超效宽体飞机）时，它将外包更多的工作。日本、澳大利亚和加拿大的分包商会提供大部分的机翼和机身，客舱门和起落架将来自法国，货舱门来自瑞典，水平安定面产自意大利，机翼尖来自韩国。

资料来源：D. Gates, "Boeing Buzzes about 'Source' of Work," *Seattle Times*, March 9, 2003, p. A1; S. Wilhelm, "Tough Contest Ahead over 787," *Puget Sound Business Journal*, April 11, 2002, p. 50; M. Tatge, "Global Gamble," Forbes, April 17, 2006, pp. 78-79; and interviews between Charles Hill and senior management personnel at Boeing.

4. 改进计划

另一个支持自己生产整个产品或产品零部件的观点认为，因为这样做使得计划、协调和规划相邻工艺流程更容易，从而节省生产成本。[22]这一点对实行准时存货系统（后面详述）的企业尤其重要。例如，20世纪20年代，福特公司通过后向整合钢铁铸造、铁矿运输及采矿，得以紧密协调和规划，从而获利不菲。福特公司在五大湖的铸铁厂的运输协调得非常好，铁矿石在24小时内就变成了发动机机体。通过减少过多铁矿石的存货量大幅度降低了福特公司的生产成本。

对向外发包进行生产的国际企业来说，计划上的问题会因公司与供货商间的时间和距离的差异而变得更严重。无论公司利用下属单位作为供货商还是利用独立供货商供货都存在这个问题。不过，上游生产设施的所属权不是这里要讨论的问题。通过利用信息技术，企业可以密切协调生产过程的各个阶段。

14.5.2 外购的优势

从独立供货商那里购买零部件或整个产品使公司有更大的灵活性，有助于降低公司的成本结构，并且有助于公司获得国际客户的订单。

1. 战略灵活性

从独立供货商处购买零部件或甚至整个产品的巨大优势是公司可以保持其灵活性，可以根据情况在供货商间转换订货。这一点在国际范围尤其重要，因为汇率变化和贸易壁垒的变化会改变供货源头的吸引力。某年中国香港地区可能是某一特定零件的最低成本源头，而下一年也许是墨西哥。许多公司向两个不同国家的供货商寻求同样的产品，主要是防范要素成本、外汇汇率等的不利变动。我们在开篇案例中讨论的利丰集团就擅长从不同国家的生产商那里寻求产品来源，在不同国家间转换订货以获得最佳交易。

当一种产品的最优制造地因政治风险而出现问题时，从独立供货商处购买零部件也会有好处。在这种情况下，对外直接投资在该国建立零部件制造厂会使公司暴露于政治风险中。公司通过购买该国独立供货商的产品可避免许多风险，一旦战争、革命或其他政治上的变动改变该国作为供货源头的吸引力，公司会保持转向另一个国家寻找产品源头的灵活性。

不过，保持战略灵活性有其劣势。如果供货商觉察到公司会因汇率、贸易壁垒或综合政治形势的变化改换供货商的话，那么该供货商将不会在工厂和设备上做专门的投资，而这些投资最终对公司有利。

2. 降低成本

尽管自家制造产品或零件，即纵向整合生产通常旨在降低成本，但它有可能产生相反的作用。如果真是如此，外包则有可能降低成本结构。因为在内部生产全部或部分产品增加了组织的规模，因而产生的结构上的复杂性的增加会提高公司的成本结构。下面是三个原因：

第一，组织下属单位的数量越多，就越难协调和控制这些单位。协调和控制下属单位要求

高层管理有效处理有关下属单位活动的大量信息。下属单位越多高层就必须处理越多的信息，要处理好也就越难。从理论上说，当公司卷入太多的活动时，总部管理层将不能有效控制所有的活动，而产生的无效率将远远抵消纵向统管生产销售全过程产生的优势。[23] 这个问题在国际企业中尤其严重，在国际企业中距离上及时间上、语言上和文化上的差异增加了控制下属单位的困难。

第二，纵向统管零部件制造全过程的公司会发现因为其内部的供货商在公司有关系牢固的客户，它们在降低成本上会缺乏动力。事实上它们不必与其他供货商竞争，这就会导致高额的运行成本。供应方的经理更乐意把成本的增加以更高的转拨价格的方式转移给公司的其他部门，而不是寻找降低成本的方法。

第三，纵向统管生产全过程的公司必须决定公司内部产品转移到下属单位的合适的价格。这对任何公司都是一个挑战，而在国际企业中这就更复杂了。不同的税制、汇率变动及总部对当地情况的不了解都增加了转拨价格决定的复杂性。这一复杂性加强了内部供货商操控转拨价格使其对自己有利的能力，同时把成本的增加转移到下一个环节，而不是寻找减少成本的方法。

从独立供货商那里外购零部件的公司能避免这些问题及相关的成本。向外寻找独立供货商的企业需要控制的下属单位较少。内部的供应部门出现的缺乏激励的问题不会在独立供货商身上出现。独立供货商知道如果他们想从公司赢得生意他们必须不断地提高效益。而且因为独立供货商的价格是由市场的力量来决定的，转拨定价的问题不存在了。总之，公司后向整合以及自己生产零部件时产生的烦琐拖拉无效益以及由此产生的成本可通过从独立供货商处外购零部件来避免。

3. 补偿

向外寻找独立供货商进行生产的另一个原因是这有助于公司获得该国更多的订单。在"管理聚焦"中波音公司的补偿举动在民用航空业很普遍。如印度航空公司向波音公司签订一笔大订单之前，印度政府可能会要求波音公司与印度制造商签一些小的生产合同。这种补偿在国际商务中并不少见。美国政府的代表不停地敦促日本汽车公司向美国供应商购买更多的零部件，以部分补偿大量从日本向美国的汽车出口。

14.5.3 此消彼涨（权衡）

显然，自制或外购的决定涉及此消彼涨（权衡）的问题。当涉及高度专门化的资产投入时，当为保护专有技术有必要纵向整合时，或当企业进行某一特定生产活动比外面的供货商更有效率时，在企业内部制造全部或部分产品的好处似乎更大。当这些条件不存在时，战略上的不灵活性及组织上的问题这样一些风险表明最好把部分或全部生产外包给独立供货商。因为战略灵活性和组织问题对国际企业比对单纯的国内企业更具重要性，所以国际企业尤其应谨慎对待零部件生产的纵向整合。另外，以补偿形式向外寻找独立供货商会有助于公司未来赢得更大的订单。

14.5.4 与供货商签订战略联盟

一些国际企业试图从纵向整合中获得一些益处，而又不产生相关的结构方面的问题，途径是通过与重要的供货商结成战略联盟。如，柯达公司与佳能公司结成联盟，在此联盟下，佳能公司制造光电复印机而由柯达公司进行出售，苹果电脑公司与索尼公司间的联盟要求索尼公司为苹果公司制造笔记本电脑，在微软公司与伟创力公司（Flextronics）的联盟里，伟创立公司为微软公司制造Xbox。通过这些联盟，柯达公司、苹果公司与微软公司同这些供货商建立了长期的关系，这就鼓励了供货商进行专门投资。战略联盟是公司与供货商之间建立信任的一种方法。当公司做出有信用的承诺，称其会一直以合理的条件向供货商购买产品时，信任就建立起来了。如公司会对某一供货商投资（或许以少量持股的方式）以示其有意建立有成效的、互利的长期关系。

这种公司与零件供货商间的安排首先在日本由大型的汽车公司如丰田公司发起。许多日本汽车制造商与其供货商有几十年的合作关系。在这些关系中，汽车公司与它们的供货商在多方面合作，如通过实施准时存货系统或合作设计零部件来提高质量降低组装成本，达到增值的目的。当汽车公司在其重要的供货商处持有少量股份以表明它们希望建立长期合作关系的愿望时，这些关系就正式化了。与此同时，公司与每位重要的供货商的关系保持市场调节的关系，如果供货商没能达到要求，关系就会终止。运用这一战略，日本汽车制造商能获得纵向整合的诸多好处，尤其是由专门资产投资引起的好处，而无需遭受正式纵向整合会带来的组织问题的痛苦。零部件供货商也从这些关系中受益，因为他们与客户公司一起成长，分享公司的成功。[24]

总之，准时制（JIT）、计算机辅助设计系统（CAD）及计算机辅助制造系统（CAM）的趋势似乎都给公司增加了压力，要求其与供货商建立长期关系。JIT，CAD及CAM系统都依赖公司与其供货商间的紧密关系，并由设备和信息系统硬件方面大量的专门投资来支撑。要让供货商同意采纳这样的系统，公司必须向供货商做出信用承诺，保持长久关系，也就是说，公司必须与供货商建立信任。在战略联盟框架内可以做到这一点。

联盟也并非十全十美。像正式的纵向整合一样，结成长期联盟的企业由于其对联盟伙伴做出的承诺，可能限制其战略灵活性。正如我们在第11章所看到的那样，当我们考虑竞争对手之间的联盟时，一家企业把自己与另一家企业结成联盟就冒着把关键技术秘诀流失到潜在竞争对手手中的风险。

14.6 协调全球供应链

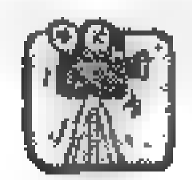
物流（logistics）包括这样一些必要活动：把材料从供货商处运到制造厂，通过制造过程，然后出厂通过分销系统到达终端用户。[25] 在国际商务中，物流功能控制着全球供应链。物流的两个目标是以尽可能低的成本管理企业的全球供应链以及以最佳的方式服务客户的需求，从而降低价值创造的成本及通过更高层次的客户服务帮助企业确立竞争优势。

通过更有效的物流来降低成本的潜力是巨大的。对典型的制造企业来说，材料成本占总销售额的50%～70%，不同行业有所不同。一点点降低这些成本对公司的盈利能力会有很大的影响。据一项估计，一家销售额为100万美元的公司，投资回报率为5%，材料成本占销售额的50%，每增加1.5万美元的利润就要增加30%的销售量，或降低的3%材料成本。[26] 在一个饱和的市场，降低3%的材料成本比增加30%的销售额要容易得多。

14.6.1 准时制存货体制的作用

日本公司20世纪五六十年代最早实行的准时存货系统，现今在众多制造公司起主要作用。准时制系统背后的基本理念是，通过使材料刚好及时到达，而非提前到达制造工厂进入生产程序，来节省存货占用的成本。主要的成本节约来自加快存货周转速度。这降低了存货占用成本，如仓储成本。这意味着公司可以减少用于存货的流动资金量，而腾出资金作其他用途或减少企业的总资本需求。在其他条件相同的情况下，这会提高公司的以资本回报率来度量的盈利能力。它还意味着公司不太可能有多余的卖不出去的需要从收入中冲销或贱卖出去的存货。

除了在成本上的益处，JIT系统也能帮助公司提高产品质量。在JIT系统下，零件马上进入制造流程，而不经过仓库。这就使得残次品立即被识别出来，问题也可被追溯到供货源头，从而可以在更多次品被生产出来之前使问题得到修正。在传统的系统下，货物在仓库中要存好几个星期，因此在问题发现前大量的残次品已经生产出来了。



另一个视角

服务业的物流：全球账户管理（GAM）

企业也在学习如何更好地管理全球服务。跨国会计公司在逐渐用新的方式同其他跨国公司打交道，使用一个供应商应对全球所有和它们有关的财务需求。传统的方式是在各个特定的市场发展关系，这样同一家跨国客户会有5~20个独立的会计关系，即每一个公司分部在每一个主要市场有一个。以百事可乐公司为例，每一个市场会有5个关系：5次谈判、5项合同等。使用GAM，就只有一个全球范围的关系和一个合同。这样的物流可以带来更有效的关系管理，更好地理解客户需要什么，更多的产品扩展机会，以及更好的定价和更节省。

JIT系统的缺点是，它使公司没有存货作为一种缓冲。尽管缓冲性存货储存起来很昂贵，但它们能帮助公司迅速应对需求增加，还能帮助公司度过因供货商中断供应造成的短缺。这样的中断在2001年9月11日世贸大厦遭袭后就出现过，当时国际航空旅行和运输关闭，使得许多依赖全球分散供货商和严格控制JIT供应链的企业没有一个缓冲性库存。一个不那么突出但类似的情形在2003年4月再一次出现，当时中国爆发了类似肺炎的SARS病毒，导致外国公司经营的一些工厂暂时关闭，中断了它们的全球供应链。类似地，2004年年末，创纪录的进口品进入美国，造成西海岸的一些大港口塞满了来自亚洲的船只，从而无法快速卸货，使美国几家大企业协调有序的供应链中断。[27]

与建立在准时制原理上的全球供应链相关的风险可以用几种方法使其降低。一些公司为降低依赖一家供货商作为重要零部件来源的风险，从位于不同国家的几家供货商寻找产品源头。虽然当某个事件引发了全球性的后果时这样做也没什么用，如2001年的9·11事件，但它的确可以应对具体某国的供应中断，而这种情况也更为普遍。

14.6.2　信息技术和互联网的作用

基于网络的信息系统在现代物资管理方面起着关键作用。在全球范围通过跟踪正在运向一个组装工厂的零部件，信息系统使企业能够按零部件预订到达的时间来制定最优生产计划。通过确定零部件在供货链中的位置，好的信息系统能允许企业把关键零部件拉出正常的供应链快速运输到制造工厂，以便在急需时加速生产。

公司越来越多地使用电子数据交换系统（EDI）来协调材料到制造环节的流动，然后通过制造，输送到客户那里。电子数据交换系统（EDI）要求公司与供货商及运货商的电脑连接在一起。有时客户的信息也被整合到系统中来。然后这些电子链接被用于向供货商订货，登记零部件的发送，追踪其运送到制造厂的行踪，并登记到达情况。供货商通常利用EDI链接系统向购买公司寄送发票。EDI系统的一个作用是使供货商、运货商及购买公司进行实时交流（没有时间耽误），极大地增加了全球供货系统的柔性和反应能力。第二个作用是消除了供货商、运货商及购买公司间的大部分公文纸张。好的EDI系统能帮助公司将材料管理的决定分散到工厂层面，因为它可向公司级经理提供所需信息，让其协调和控制分散的材料管理群体。

互联网作为主要的沟通媒介出现之前，公司与其供货商通常必须购买昂贵的专有软件来完成电子数据交换系统。互联网的普遍存在和网络应用的可行性使大多数专有软件已被弃之不用了。更廉价、更易安装和管理的网络系统如今主导着供应链管理软件市场。这些网络系统在迅速地改变着全球分散的供应链的管理，甚至使小公司也能达到供需之间更好的平衡，从而在系统中降低了库存、获得了相关的经济利益。随着越来越多的公司采用这些系统，那些尚未采用这一方法的公司会发现自己处于相当的竞争劣势。

小结

本章解释了有效的生产和物流功能会通过这样一些方式来提高国际企业的竞争地位：降低价值创造成本及以加强客户服务和使附加值最大化的方式实施价值创造活动。我们密切关注围绕国际生产与物流的三个问题，即在哪里制造，哪些自制、哪些外购，以及如何协调全球分散的生产与供货系统。下面是本章谈到的几点：

1. 最优制造地点的选择必须考虑国家要素、技术要素及产品要素。
2. 国家要素包括要素成本、政治经济及国家文化对生产成本的影响以及地点外在性的出现。
3. 技术要素包括建立生产设施的固定成本，生产的最小效益规模及允许规模定制的柔性制造技术的可行性。
4. 产品要素包括产品价重比及产品是否服务全球需求。
5. 地点战略决定是集中制造还是分散制造，选择由国家、技术及产品要素决定。所有地点决定都涉及此消彼涨的权衡。
6. 国外工厂经过一段时间能提高能力，这对公司有很大的战略益处。经理们需要视国外工厂为有潜力的优秀的中心，鼓励和促进当地经理努力提升工厂的能力。
7. 许多国际企业的一个关键问题是决定哪些零部件应该自制，哪些应该外包给独立供货商。
8. 在公司自制零部件有助于专门资产的投资及帮助公司保护其专有技术；同时也会改善价值链上邻近步骤间的计划安排。如果公司是某一技术高效、低成本的生产商，公司自己制造产品也很明智。
9. 从独立供货商处购买零部件使公司更具战略灵活性，帮助公司避免与全面纵向整合有关的组织问题。外包也可用做部分“补偿”政策，旨在通过向一个国家分包一些工作以赢得该国更多的订单。
10. 一些公司试图通过与关键供货商签订长期战略联盟的方式，获得纵向整合的好处而又避免相关的组织问题。
11. 尽管与供货商联盟能给公司带来纵向整合的好处，且没有完全消除市场关系的益处，但联盟也有缺点。加入战略联盟的公司会感到其战略灵活性受到对联盟伙伴的承诺的限制。
12. 物流包括这样一些必要活动：把材料运到制造厂，通过制造过程，然后出厂通过分销系统到达终端用户。由于距离、时间、汇率、关税壁垒及其他一些因素，物流功能在国际企业中很复杂。
13. 准时存货系统产生大量成本节省，因为它降低了仓储和存货占用的成本且无需冲销多余存货。另外，准时制（JIT）帮助公司快速找出生产过程中的残次品，并将其消除，因而提高了产品质量。
14. 信息技术，尤其是基于互联网的电子数据交换技术（EDI）在材料管理方面起到了主要作用。EDI方便了对进货的跟踪，使公司制定最优的生产计划，让公司与供货商实时沟通，消除了公司与供货商间的纸张文件寄送。

批评性的思考题和讨论题

1. 一家电子公司在考虑如何以最佳的方式为世界市场提供用于消费及工业电子产品中的微处理器，建一家制造厂要花费约5亿美元，并需要高技术的劳动力。世界市场对该产品未来十年的需求总价值大约为100亿~150亿美元。这一行业的税率目前较低。你认为公司应采取什么生产战略？集中的还是分散的？公司应倾向于把工厂建在什么地点？
2. 一家化工公司正在考虑如何以最佳的方式向世界市场提供硫酸。建一家制造厂要花费约2000万美元，并需要中等技术的劳动力。据估计该产品未来十年世界市场的总需求价值为

200亿～300亿美元，该行业的税率为中等水平。该公司应选择集中生产还是分散生产？公司应寻求什么样的建厂地点？

3. 一家公司必须决定是在内部自制零件还是外签合同承包给独立供货商。制造零部件要求一笔专门资产投资，该投资无法收回。最有效率的供货商所在国的货币被汇率分析家认为在今后的十年里会升值。谈谈（1）内部制造零部件的好处和坏处；（2）把制造外包给独立供货商的好处和坏处。你会建议哪种选择？为什么？
4. 请解释一个有效的物流功能如何帮助国际企业在全球市场更有效地竞争。

研究性任务

利用globalEDGE网站（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 一国港口的大小可被视为将商品和服务引向市场所要求的生产和物流水平的一个非正式的衡量方式。利用提供全球统计数据的Geobive资源，分析提供有世界最大港口数据的图表。这张单子上哪些国家是最具代表性的？世界哪些地区是最具代表性的？以你的知识和经验，还有在此处的发现，你对全球贸易作何推断？
2. 《工业周刊》将世界最大的制造公司按其销售收入进行排名。找出最新排名中中国最大的制造公司。排名中的中国公司代表了哪些行业？同代表印度和马来西亚的公司相比如何？



章末案例
微软公司外包Xbox生产

当微软公司决定以其Xbox游戏操作台进入电子游戏市场时，它面临着一个关键的战略决定：它是自己制造Xbox，还是把制造外包给第三方，如果外包，包给谁？虽然微软公司以软件公司闻名，但它一直都有虽小却很重要的硬件生意，以微软这一品牌名称销售电脑鼠标、键盘和操纵杆。不过Xbox不同，这不是一个简单的电脑外设；它是一个具有完全功能的专用电脑，有多个零部件，包括微处理器、内存芯片、绘图芯片和内置硬盘。

微软公司很快确定它缺乏自己制造Xbox和管理全球供应链的制造和物流能力。在审视潜在的供货商后，它决定把组装和主要物流职能外包给一家新加坡的签约制造商伟创力公司。伟创力公司的全球销售额超过130亿美元，员工有10万人。除了微软公司，它的客户还有戴尔公司、爱立信电信AB公司、惠普公司、索爱公司和施乐公司。该公司在28个国家为这些公司制造产品，它最大的制造活动集中在中国，它在那里有35 000名员工。

微软公司之前已把电脑鼠标制造外包给伟创力公司，所以它对该公司的运作有所了解，且很满意伟创力公司产品的价格和质量。在寻找供货商时，微软公司希望合伙方能够以低成本制造Xbox，且产品的质量要很高，还要对需求的变化反应快捷，同时能与微软公司实时分享有关生产计划、产品质量和存货的所有详细信息。由于若干原因，伟创力公司似乎符合这些要求。

第一，伟创力公司一直采用的是“工业园”的战略，使得公司能严密管理自己的供应链，减少供应中断的可能性，并降低成本，这些都能以较低生产价格的形式传递给微软公司的Xbox。伟创力公司的工业园战略要求关键供货商把它们的工厂建在靠近伟创力公司装配厂的地方，而它的装配厂建于低成本、靠近客户终端市场的地区。伟创力公司在巴西、中国、匈牙利、墨西哥和波兰建有大型工业园。除了伟创力公司的工厂，每个园区还包括有印刷电路板制造商、零部件制造商、电缆制造商、塑料和金属部件制造商，这些都是组装像Xbox这样的产品所需要的。伟创力公司与其供货商同在一个工业园区有利于实施准时存货系统并降低运输成本，从而使物流成本降到最低。因全球分散供应链的中断而产生的供货问题——如在2001年的9·11事件之后以及在2003年由于SARS病毒而出现的情况——也因为同在一个园区而能降至最低。

第二，伟创力公司的全球存在使得公司能够在成本和需求条件允许的情况下把生产从一个地区转到另一个地区，这正是微软公司所希望的。最初，Xbox是在匈牙利（用于在欧洲销售）和墨西哥（用于在北美和亚洲销售）生产。可是，在一年之内，伟创力公司就把生产从匈牙利转到了中国，那里的劳动力成本只是匈牙利的一小部分。2003年，它也把墨西哥Xbox的生产转到了中国，出于同样的原因。如今，全部Xbox的生产都在中国进行。伟创力公司能够极快地实施生产转换——公司说只需三周时间——因为所有相关制造数据都储存在中央信息系统。故而，假如中国在未来成为Xbox的次优制造地，伟创力公司可以把生产转到别处。

第三，利用基于网络的信息系统，伟创力公司和微软公司能够实时互享信息。微软公司将有关需求状况的信息反馈给伟创力公司，使伟创力公司能够制定生产计划使存货最小化及使供需紧密配合。此外，微软公司能够从伟创力公司得到有关生产计划、存货清单和产品质量的实时信息。这点至关重要，因为微软公司要处理大约40个Xbox战略供货商的整体管理，包括微处理器、绘图芯片、硬盘和闪存制造商（伟创力公司处理商品类物资的供应，如集成电路板和塑料板条）。微软公司和伟创力公司之间的信息交换保证了供应链上所有商家的生产计划能够紧密协调，这样既可使存货最小化，又避免了短缺，达到供需平衡。

第四，微软公司信任伟创力公司。微软公司已和该公司合作多年，两公司的员工已建立了牢固的个人关系，这有助于双方的生意交往。为方便共同设计（这对降低制造成本很重要），一些微软公司的员工被派往伟创力公司在美国加州圣何塞的生产中心，而一些伟创力公司的员工也被派往微软公司在华盛顿州雷德蒙德的总部。两家公司从前共同进行过产品设计，微软公司知道对Xbox也可以如法炮制。微软公司还相信伟创力公司能够及时供应Xbox，即便该产品的装配要比电脑鼠标的装配复杂得多。

资料来源：J. Carborne, "Outsourcing the Xbox," *Purchasing*, August 15, 2002, pp. 22-25; H. B. Hayes, "Outsourcing Xbox Manufacturing," *Pharmaceutical Technology North America*, November 2002, pp. 88-91; "Weathering the Tech Storm," *BusinessWeek*, May 2, 2003, pp. 24-25; and Flextronics 10K Report 2003.

案例讨论题

1. 微软公司将Xbox的生产外包给伟创力公司的战略优势是什么？
2. 与外包给伟创力公司相关的风险有哪些？微软公司有没有采取措施降低这些风险？你认为微软公司是不是自己制造Xbox更好？
3. 伟创力公司的工业园战略如何能使公司应对国家相关要素成本的变化？
4. 基于网络的信息系统对于微软公司和伟创力公司之间的关系有多重要？微软公司、伟创力公司以及伟创力公司自己的分包商之间的信息流通有哪些经济上的好处？

第15章

全球市场营销和研发

学习目标

1. 解释为什么在不同的国家改变产品的属性可能有意义。
2. 讲述为什么一个公司的分销战略在不同国家会有变化以及如何变化。
3. 理解为什么广告和促销战略在不同国家会有所变化以及如何变化。
4. 解释为什么公司的定价战略会在不同国家有所变化以及如何变化。
5. 讨论世界经济全球化正在如何影响国际商业企业内的新产品开发。

开篇案例　李维斯公司走向本土化

牛仔服王牌制造商李维斯公司这几年的日子不太好过。该公司的501牛仔裤曾成为人口出生高潮期出生的一代人的全球象征，在100多个国家出售。却眼见其销售额从1996年的71亿美元摔到了2004年的40亿美元。批评者指责说，时装潮流在前进，而李维斯公司受制于高成本和常年不变的生产线，看起来比一条穿旧的501牛仔裤还要陈旧。事情也许是这样，但2005年和2006年年初出现了一些好转的迹象。8年来销售额第一次增加，在一连串亏损之后，2006年公司重新开始盈利。

这一转折的原因有三个方面：第一，国内成本下降。李维斯公司关闭了它最后剩下的几家美国工厂，把生产转到海外能更便宜地生产牛仔裤的地方。第二，公司拓宽了产品系列，引入了Levi's品牌牛仔裤，可以通过市场上更有竞争力的低价商店销售，包括以折扣零售商沃尔玛公司为代表的美国核心市场。第三，20世纪90年代末公司做出了一个决定，赋予各国经理更大的职责，让他们更好地根据本地的具体情况量身打造产品和营销组合。在这之前，李维斯公司基本上是在全世界范围内销售同样的产品，使用的也常常是相同的广告信息。老的战略旨在使李维斯公司实现生产和广告宣传的规模经济，但现在却行不通了。

在新的战略下，各国市场的变化更为显著。牛仔裤根据不同体型量身定制。亚洲人的腿普遍较短，而在南非，女性牛仔裤的臀部需肥大一些，所以李维斯公司量身定制产品以迎合这些体型上的差异。然后还有社会文化的差异：在日本，紧身的黑色牛仔裤很流行；伊斯兰国家不鼓励女性穿紧裹在身上的牛仔裤，所以李维斯公司为像土耳其这样的国家提供的产品就较为宽松肥大。气候对产品的设计也有影响：在北欧，出售标准重量的牛仔裤，而在比较炎热的国家，则使用较轻薄的细帆布，以及较浅的颜色，使之不会被热带的阳光晒褪色。

从前一直是全球化的李维斯广告也已根据地区差异量身打造。在欧洲，现在的广告说

的是有多合身、多酷。在亚洲，它们宣传复古。在美国，广告表现的是真人真样：骑马牛仔、冲浪者、大音乐家。

分销渠道和定价策略也有差异。在竞争激烈的美洲市场，价格低至25美元，李维斯公司通过大量市场折扣零售商如沃尔玛公司进行销售。在印度，李维斯公司的低价端品牌推动了销售的强劲增长。在西班牙，牛仔裤被视为高度时尚的东西，牛仔裤在高品质商店的售价为50美元一条。在英国，501牛仔裤的价格也要比美国的高出很多，反映了较温和的竞争环境。

营销组合的这种变化似乎产生收益。虽然美国和欧洲的需求仍较低迷，许多其他国家的增长却很强劲。土耳其、韩国、南非等国在2004~2005年的增长率都超过20%。展望未来，李维斯公司期望它60%的增长能来自新兴市场。

资料来源："How Levi Strauss Rekindled the Allure of Brand America," *World Trade*, March 2005, p. 28; "Levi Strauss Walks with a Swagger into New Markets," *Africa News*, March 17, 2005; "Levi's Adaptable Standards," *Strategic Direction*, June 2005, pp. 14-16, and A. Benady, "Levi's Looks to the Bottom Line," *Financial Times*, February 15, 2005, p. 14.

15.1 引言

在前面一章中我们考察了全球生产和物流在国际企业中的作用。本章我们通过考察国际企业的营销和研发工作继续关注具体的商务功能。我们重点关注市场营销和研发工作如何做才能降低价值创造成本及通过更好地服务消费者来增加价值。

在第11章，我们谈到大多数国际企业面临的压力，即既需降低成本又要适应当地的实际情况，而这又会增加成本。这一问题也是本章的主题。全球营销战略认为全世界的消费者有相似的口味和喜好，这与大规模生产标准化的产品一致。通过大规模生产标准化的产品，企业可从经验曲线和其他规模经济中实现单位成本的大幅降低。这基本上是李维斯公司在20世纪90年代末期之前采用的战略，但正如开篇案例所清楚表明的，这不再有效。忽视各国消费者口味上和喜好上的差异会走向失败。因此，国际企业的营销职能需要决定何时该使产品标准化，何时不要，并相应地调整营销策略。而且，即便产品标准化是适宜的，产品在市场上如何定位、用来销售产品的促销手段和广告信息可能仍然需要量身定制以迎合当地消费者。同样，企业的研发功能必须能适时开发全球标准化的产品，同时也要能在最合理的情况下开发适合当地需求的产品。[1]

我们在同一章讨论营销和研发是因为它们的关系密切。市场营销的一个关键功能是识别市场缺口以便企业开发新产品填补这些缺口。开发新产品需要研发——于是，市场营销和研发之间形成了纽带。新产品的开发须以市场需要为主导，而只有市场营销能为研发人员发现这些需求。而且只有市场营销能告知研发部门是该生产全球标准化的产品还是应根据当地需求生产产品。研究表明，新产品成功的一个主要因素是市场营销与研发之间的密切关系。[2]

我们以回顾有关市场全球化的辩论开始本章，然后讨论市场的细分问题。接下来，我们看看构成营销组合的四个元素：产品属性、分销战略、沟通战略和定价战略。**市场营销组合（marketing mix）**是企业提供给其目标市场的一系列选择。许多企业在不同国家根据不同国家文化、经济发展、产品标准、分销渠道等因素在营销组合上有所变化。例如，在开篇案例中，我们看到李维斯公司是如何在不同国家调整其营销组合的，对产品设计、分销战略、定价和促销战略都进行改变以迎合当地情况。对于李维斯公司来说，变换营销组合，考虑当地差异有其好处：公司停止了销售滑坡，开始再次赢得市场份额。

本章以考察国际企业中新产品的开发及其对企业研发功能组织的含义结束。

15.2 市场全球化与品牌

在时下经典的《哈佛商业评论》的一篇文章中，西奥多·莱维特（Theodore Levitt）以抒情的笔调描写了世界市场全球化的景象。莱维特的观点成为有关全球化程度的争论的避雷针。利维特写道：

一股强大的力量驱使世界成为大同社会，这股力量就是技术。它使通信、运输和旅行无产阶级化。其结果是一个新的商业现实，即标准化消费品的全球化市场以前所未有的、难以想象的规模出现。

国家或地区性喜好和习俗上的差异将一去不复返，市场全球化即将到来。正因如此，跨国商业世界即将结束，跨国公司也将不复存在。跨国公司在多个国家运作，在每个国家调整产品和经营方式，导致相对较高的成本。全球化公司以绝对的一致性原则进行运作，导致相对较低的产品成本，就好像全世界是一个单一整体，它在各处以同样方式销售同样的产品。

从商业角度上看，最能证实这一点的是麦当劳从法国的香榭丽舍大街到日本的银座（Ginza）的成功，可口可乐公司在巴林的成功和百事可乐公司在莫斯科的成功，还有爵士乐、希腊色拉油、好莱坞电影、露华浓化妆品、索尼电视和李维斯牛仔裤在全球的成功。

自古以来国家口味和做生意模式上的差异消失了。趋同的喜好不可避免地带来产品标准化、制作标准化和贸易与商业机构的标准化。[3]

这确实是强有力的、有感染力的话语，但莱维特的观点是否正确呢？全球性的媒体，如MTV和美国有线电视新闻网（CNN）的兴起，以及它们帮助塑造全球化文化的能力，这些似乎都在支持莱维特的观点。如果莱维特是正确的，他的观点对国际商业的营销战略就有主要意义。然而，目前学术界一致认为莱维特把他的观点夸大了。[4]尽管就许多基础的工业产品如钢铁、大宗化学制品和半导体芯片而言，莱维特的观点有一定道理，但在许多家用产品市场和工业品市场，莱维特所说的全球化似乎只是例外而非规则。即使像麦当劳这样的、莱维特拿来作为典型例子的消费品企业，在世界范围内销售标准化的产品时，它仍然依据当地消费者的口味改变一下其在各国使用的菜单。如在中东，麦当劳销售阿拉伯汉堡（McArabia），一种阿拉伯风味的鸡肉夹馅面包，而在法国销售Croque McDo，一种热火腿和奶酪三明治。[5]此外，如我们在开篇案例中看到的，尽管有强大的全球品牌，李维斯公司还是要调整营销组合以便在外国获得成功。

但另一方面，莱维特在强调当代运输与通信技术有助于世界先进国家的消费者的口味和偏好趋同这一点上或许是正确的。日本寿司在洛杉矶广受欢迎，东京对汉堡包的认可，摇滚乐的普及以及像MTV这样的全球媒体现象都支持了这一点。从长远看，这种技术力量可能会导致全球文化的演变。不过，目前国家间文化和经济上持续存在的差异在全球性消费者口味和偏好趋同上起到了主要的阻碍作用。的确，全球趋同也许永远不可能出现。一些作家认为，全球文化的兴起并不意味着消费者享有同样的口味和偏好。[6]参见下文的“另一个视角”。观点常常迥异的不同国家的人越来越多地参与“全球性”的讨论，所谈论的共同话题包括从耐克到柯达到可口可乐到索尼等的全球品牌。但各国对这些品牌的认识、促销方式、使用方式却各不相同，这种不同源自于各地口味与偏好的差异。另外，贸易壁垒和产品与技术标准上的差异也限制公司以标准化的营销方式向全球市场推出标准化产品的能力。我们在接下来的几个小节中将考察产品如何因国而异，并讨论这些差异的根源。莱维特的全球标准化市场在许多行业似乎有很长的路要走。



另一个视角

巧克力克力架和下午茶的英国传统

经典的巧克力克力架（Chocolate KitKat）于1935年由一位约克郡的巧克力制造商朗特立（Rowntree）发明，然后就一直热销。它已变成英国的支柱甜点，因为英国人通常在喝下午茶时

享用一块克力架。这种甜点的标语是："休息一下，来一块克力架"。自从1957年推出后，这一理念几乎已成为英国的习俗。据商家估计，每47秒钟在英国就有一块巧克力威化饼干被吃掉！

难怪当雀巢公司决定扩大克力架品牌，引入新口味和式样的克力架时，英国人强烈反对，许多人认为这些东西滑稽可笑。英国人甚至不为冬天节日期间推出的"圣诞布丁"或提拉米苏口味所动。消费者说新威化饼干的味道太怪、太甜。经销商开始打折销售威化饼干，并要求雀巢公司支付他们差价。糖果竞争对手试图让店主们把克力架拿下主要糖果柜台，把它们挪到减价仓位。仅两年内（2004~2006年）威化饼干在英国的销售下跌了18%，即2.53亿美元。

雀巢公司的品牌扩展失败了。它只是向国际商家证明了不要试图改变某些消费者的偏好，尤其是英国人的，他们似乎热爱传统和巧克力。根据欧洲糖果贸易集团Caobisco的数据，英国人每年人均消费19.4磅巧克力，相比之下，美国人只有11.6磅。

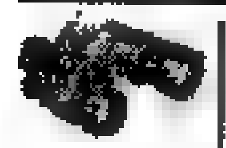
资料来源：Deborah Ball, "Flavor Experiment for KitKat Leaves Nestlé with a Bad Taste," *The Wall Street Journal*, July 6, 2006.

15.3 市场细分

市场细分（market segmentation）指识别购买行为与其他群体在重要的方式上有差别的消费者群体的过程。市场可以运用许多方法被划分：地理方法、人口统计方法（性别、年龄、收入、种族、教育水平等）、社会文化要素（社会阶层、价值观、宗教、生活方式选择）以及心理要素（个性）等。因为不同的划分展示不同的购买行为模式，企业通常一部分一部分地调整其营销组合。因此，一个产品的精确设计、定价战略、分销渠道及沟通战略会全部有所变化。目标是使特定部分消费者的购买行为与营销组合最相适合，从而使该部分的销售最大化。例如，汽车公司就利用不同的营销组合向不同社会经济背景的群体出售汽车。丰田公司利用凌志（Lexus）分部向高收入消费者出售高价豪华汽车，而面向低收入消费者则出售初级水平型号的车，如丰田花冠（Corolla），同样，个人电脑制造商则会提供不同的电脑型号，代表不同的产品属性和价位，以切实迎合市场各阶层的消费者（如商业用户和家庭用户）。

国际企业的经理们在考虑国外的市场细分时，必须要认清两个主要问题——国与国之间在市场细分结构上的差异和超越国界的市场细分的存在。市场细分的结构在国与国间可能会有相当大的差异。在外国的一个重要的市场细分可能与公司本土的并不匹配，反之亦然。公司必须开发独特的营销组合以迎合特定国家特定阶层的购买行为。下文的"管理聚焦"给出了这样一个市场细分的例子。文中讨论了巴西的非洲裔巴西人这一市场群体，你会看到他们和美国的非洲裔美国人迥然不同。在另一个例子中，一份研究报告识别出45~55岁间的中国消费群体，他们与其他国家的类似群体也没有多少相似性。[7] 所以，在中国做生意的企业可能需要改变营销组合以适应这一群体独特的价值观和购买行为。这一群体的存在限制了企业使用标准化全球营销战略的能力。

相反，超越国界的市场细分的存在显然增强了国际企业在这样一些方面的能力：将全球市场视为单一的实体并采用全球化战略，在世界范围出售标准化产品，以及利用相同的基本营销组合帮助在各国市场定位及销售产品。对超越国界的群体部分，该群体的消费者肯定在某些重要层面拥有显著的相似点（像年龄、价值观和生活方式选择）且这些相似点肯定也会转化为非常类似的购买行为。尽管这样一些群体在某些工业品市场存在，在消费品市场却很少见。正在吸引国际消费品商家注意的一个新兴的全球化群体就是所谓的全球青少年群体。全球媒体在为全球化青少年这一群体铺平道路。有证据表明这一群体的存在，依据是一份对来自26个国家的6500多位青少年的文化态度和购买行为的调查研究。[8] 研究结果表明全世界的青年人逐步迈向一致性的生活，包括享有许多共同的价值观。这说明他们很有可能因相同理由购买同样的消费品。



管理聚焦

对非裔巴西人的营销方法

巴西是除尼日利亚以外非洲血统人口最多的国家。巴西1.6亿人口中有将近一半是非洲人或混血人。尽管如此，直到不久以前，商家对这一大部分人群的营销努力却很少。部分原因是经济上的，非裔巴西人历来就比欧裔巴西人要穷，因而没有像白人那样受到同样的关注。但是经过十年相对较强的经济发展，巴西出现了黑人中产阶级，开始引起消费品公司的关注。利用这一机遇，像联合利华这样的公司新近针对巴西的黑人推出了一系列护肤产品和化妆品，而巴西最大的玩具公司最近也推出了黑人芭比娃娃苏茜（Susi Olodum），销量很快赶上白人娃娃的类似产品。

除了简单的经济原因之外，还有更多因素。美国长期的种族歧视催生了民权运动，强化了黑人的自我意识，在美国社会产生了很容易识别的次文化。而巴西的黑人史与美国的非常不同，尽管巴西直到1888年才废黜奴隶制，巴西的种族主义历来就比美国的微妙得多。巴西从未把黑人排斥在选举之外，也从没有种族隔离的传统。历史上，政府鼓励白人和黑人通婚，从而"漂白"社会。部分由于这种更温和的历史，巴西还没有类似美国的黑人维权运动，种族自我认同感也要弱得多。调查经常发现非裔巴西消费者越来越少地把自己归类为白人类或黑人类，而是从几十种肤色中选择一种，把他们自己视做超越种族的文化的一部分。

这种微妙的种族动态对在巴西进行市场细分和制定营销组合有重要含义。联合利华公司在为黑人消费者提供凡士林深层护理液时，迎头面对这一问题。公司从焦点调查队了解到：为了使非白人妇女对该产品产生共鸣，促销必须以不同肤色的妇女为特性，既不排除白人也不排除黑人。联合利华公司设计的促销活动是让三个不同肤色的妇女在健美中心表演，瓶身上说乳液适合"褐色和黑色皮肤"的人——考虑到很多人居住在海边，这一描述包括了许多白人妇女。联合利华公司虽然了解到这一群体的存在，但比起在美国的非裔美国人群体或非洲的中产阶级群体，定义他们更为困难，所要求的营销信息也更为微妙。

资料来源：M. Jordan, "Marketers Discover Black Brazil," *The Wall Street Journal*, November 24, 2000, pp. A11, A14. Copyright © 2000 by Dow Jones & Company, Inc. Reproduced with permission from Dow Jones & Company, Inc. via the Copyright Clearance Center.

15.4　产品属性

一个产品可被视为一系列属性的集合体。[9]如汽车的属性就包括动力、设计、品质、运行表现、能耗和舒适性；汉堡包的属性包括口味、质地和大小；旅店的属性包括环境、品质、舒适度和服务。当产品属性与消费者需求相匹配时（且价格适宜时），产品就卖得好。宝马汽车在需要豪华品质和运行表现的人群中好销售，这完全是因为宝马公司在汽车中注入了这些品质。如果消费者的需求在全世界都一样，企业就可在世界范围内销售同样的产品。然而消费者的需求因文化和经济发展程度在各国都有所差异，公司在世界范围销售相同产品的能力还受到各国不同产品标准的进一步制约。在这一节中我们将逐一探讨这些问题，以及它们对产品属性的影响。

15.4.1　文化差异

我们在第3章中探讨了国家间的文化差异。国家间在一系列方面有差异，包括社会结构、语言、宗教和教育。这些差异对市场战略的制定有重要意义。如"汉堡包"在伊斯兰国家销售得不理想，因为汉堡的消费是被伊斯兰法律禁止的。文化差异最重要的一方面或许是传统的冲击。传统在食品和饮料方面尤其重要。例如，为反映传统饮食习惯的差异，瑞士食品业巨头雀巢公

司的Findus冷冻食品部向英国市场供应冻鱼饼和鱼条，却向法国市场供应牛排和红酒焖子鸡，向意大利市场供应蘑菇烩蛋白等。同样，除了一般的系列产品之外，可口可乐公司在日本市场推出"乔治亚"（一种罐装冷咖啡）和宝瓶宫（一种滋补饮品），这两款产品很对日本人的口味。

由于历史和习性的原因，国家间存在着一系列其他的文化差异。例如，国与国之间对气味有着不同的偏好。S. C. 约翰逊·怀克斯公司（S. C. Johnson Wax）是蜡和抛光产品制造商，在日本却遭到老年顾客对带有柠檬味的Pledge牌家具抛光剂的抵制。市场调查显示该抛光剂闻上去与日本20世纪50年代在公厕中广泛使用的消臭剂的味道相似。抛光剂的气味被调整后销量直线上升。[10] 另一个例子是，芝多（Cheetos）是百事可乐公司Frito-Lay部门开发的橘子和奶酪味快餐产品，它在中国就没有了奶酪味，因为中国消费者一般不喜欢奶酪味，它在传统烹调中也没有，且许多中国人不能吃太多乳糖。[11]

莱维特谈到的趋势有证据了。口味和偏好变得越来越世界化。咖啡在日本和英国比茶更受欢迎。而美国式的冷餐在欧洲流行起来（只需根据当地口味稍加调整）。利用这一趋势，雀巢公司发现它能把速溶咖啡、通心面、低热量烹调（Lean Cuisine）冷餐以基本相同的方式推向北美和西欧市场。然而，在世界其他大多数地区，冷餐没有市场，也许永远不会有。尽管存在一些文化聚合的现象，尤其在北美和西欧发达的工业化国家如此，但莱维特的以标准化口味和偏好为特征的全球文化仍遥不可及。

15.4.2 经济发展

与文化上的差别一样重要的是经济发展水平上的差别。我们在第2章讨论了国家在经济发展上的差异程度。消费者的行为受一国经济发展水平的影响，在高度发达国家如美国的公司，其产品往往被注入大量额外的性能及属性。这些额外属性通常并非欠发达国家的消费者所需，那儿的消费者只要求基本的产品。因而，在欠发达国家出售的汽车缺乏在西方国家能找到的许多性能，如空调、动力转向、电动窗、收音机及放带机。对大多数耐用消费品而言，产品可靠性在欠发达国家比在西方发达国家可能更重要，因为购买这种耐用产品会使消费者花费更大比例的收入。

与莱维特的建议相反，最发达国家的消费者通常不愿意因为低价格而牺牲他们偏好的产品属性。最发达国家的消费者通常不理睬那些在开发时设计得只有最低功能的全球标准化产品，他们喜欢花更多的钱购买那些有附加属性和特征、适合他们品位和偏好的产品。例如，第一流的四轮驱动运动型轿车如克莱斯勒公司的吉普、福特公司的探险者、丰田公司的陆地巡洋舰等，几乎仅限在美国销售。这是由多种原因造成的，包括美国消费者的高收入水平、广阔的地域、相对低廉的汽油费及以户外活动为主的文化意识和美式生活方式。

15.4.3 产品与技术标准

即便在发达工业国中有一些产生消费者口味和偏好趋同的力量，由于各国产品与技术标准的差异，莱维特的全球市场愿象仍遥遥无期。

由各国政府颁布的不同的产品标准会排除大规模生产和把标准化产品推向市场的可能性，技术标准的差异也限制市场全球化。而其中的一些差异是由历史的特殊时刻造成的，而不是政府行为的结果，这些特殊历史时刻长期的影响无疑是深刻的。比如为美国制造的DVD机无法放在英国、德国和法国播放（反之亦然）。20世纪50年代出现了电视信号频率的不同技术标准，要求电视和录像设备符合各个国家的强制标准。RCA公司在20世纪70年代的发展受阻，主要因为它不能解决亚洲电视市场中的这一问题。尽管一部分亚洲国家采取美国制式，但新加坡、马来西亚等国采取了英国制式，结果是，在这些国家购买RCA电视的人能接收图像，但没有声音。[12]

15.5 分销战略

企业营销组合的一个重要元素是其分销战略，即向消费者推广产品所采用的方式。产品推广方式由公司的进入战略决定，这个我们在第12章中讨论过。本节我们将考察一种典型的分销体系，研究其结构何以在不同国家有区别，及针对不同国家的销售战略如何不一样。

图15-1表明一个典型的分销体系是一个包括批发销售商和零售商的渠道。如果公司在一个特定国家制造产品，就能直接向消费者、零售商或批发商出售产品。同样，公司也可以选择在国外制造产品，然后公司可以决定找一个进口代理商，让他去同批发商、零售商或消费者打交道。决定公司选用哪种渠道的要素在下面会谈到。

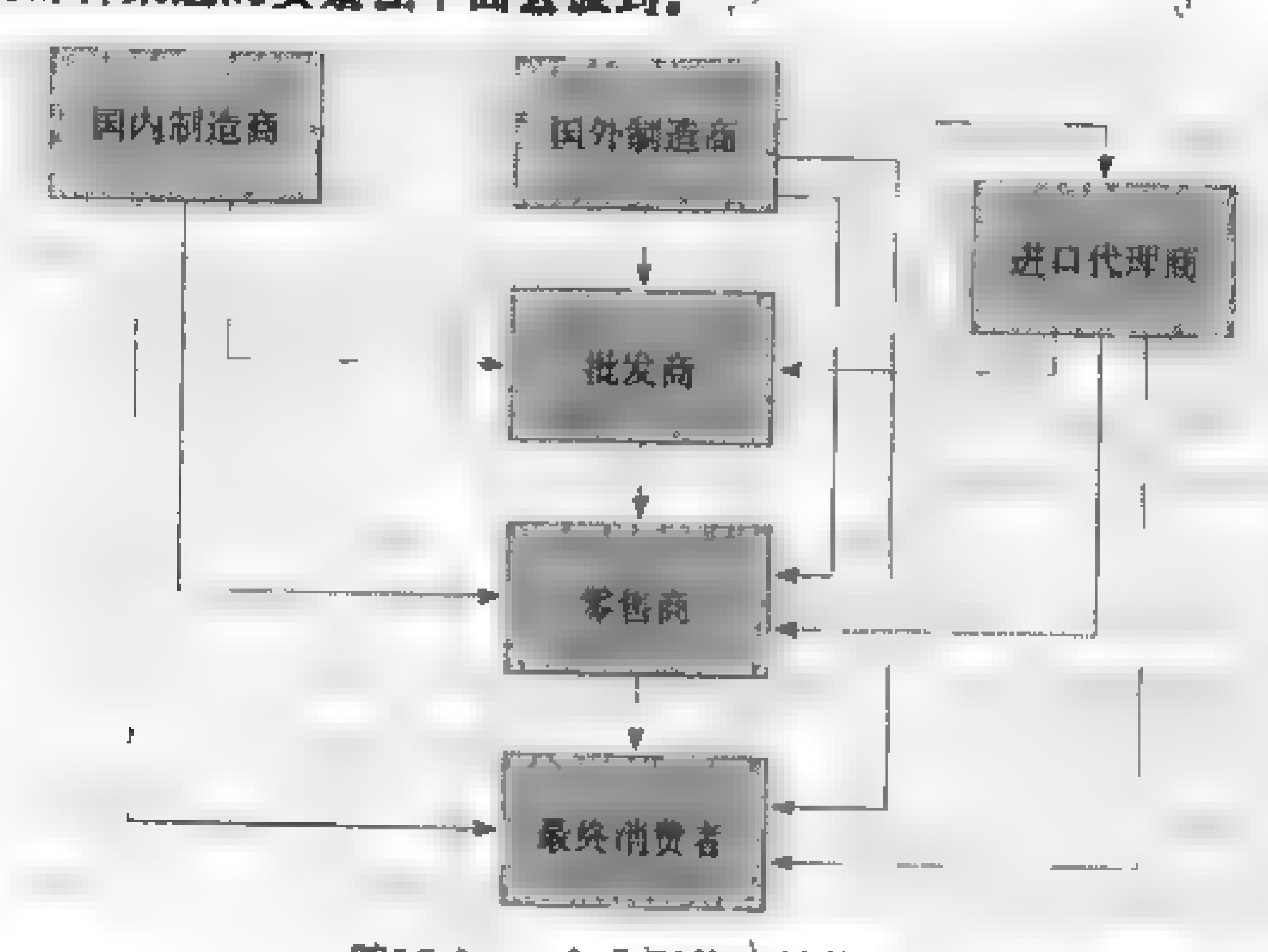


图15-1 一个典型的分销体系

15.5.1 国家间的差异

分销体系四大主要差别分别是零售集中性、渠道长度、渠道的专有性和渠道质量。

1. 零售集中性

一些国家的零售体系是非常集中的，在另一些国家则相当松散。在**集中的零售体系**（concentrated retail system）中，少数零售商可供应大部分的市场。而在**松散的零售体系**（fragmented retail system）中零售商很多，但没有一个拥有市场的主要份额。集中性的许多差别根植于历史与传统。在美国，汽车的重要性及相对年轻的城区导致零售体系集中在大商店或大型购物广场，在那里人们可以开车购物，这就有助于体系的集中化。日本的人口则稠密得多，加上在汽车出现之前就成长起来的大量都市中心，导致出现了一个更松散的、由许多小店铺组成的服务邻近街坊的零售体系。另外，日本的法律体系保护小的零售商。小的零售商可以通过向当地政府请愿来阻碍大的零售店的建立。

发达国家有零售业更加集中化的趋势，造成这种趋势的因素有三个：汽车拥有量、家庭拥有冰箱和冷藏柜的数量、双份收入家庭数量的增加，所有这些因素已经改变了购物习惯，并有助于远离传统商店区域的大型零售店的建立、成长。最近10年出现了全球零售业的合并，沃尔玛和家乐福这样的公司试图通过收购不同国家的零售商而成为全球零售商，这更增加了零售的集中性。

2. 渠道长度

渠道长度（channel length）指生产者（制造者）与消费者之间中介的数量。如果生产者直接卖给消费者，渠道就非常短。如果生产者通过进口代理、批发商、零售商出售产品，就是一

个很长的渠道。或长或短的渠道的选择是生产性公司战略决策的一部分。而一些国家比其他国家的销售渠道长。渠道长度主要由零售体系松散的程度决定，松散的零售体系往往促进服务于零售商的批发商的发展，这就使渠道变长了。

零售体系越松散，企业与每位个体零售商打交道就越昂贵。假如一家企业在一个国家销售牙膏，该国有100多万个小零售商，如印度和中国的农村。企业必须建立一个庞大的销售队伍直接销售给零售商，花费必然会很高，尤其是每次只要一小份货时。但假如该国有几百家批发商给零售商提供牙膏，同时还提供其他个人护理和家用产品，因为这些批发商经销一系列产品，他们每笔售货的要货量就比较大，对他们来说与零售商直接做生意就比较值。因此，对企业来说，把产品出售给批发商，让批发商与零售商打交道是比较经济合理的。

由于这些因素，零售系统松散的国家容易产生较长的分销渠道，有时有好几层渠道。日本在这方面很典型，通常在企业和零售商之间有两、三道批发商。相反，英国、德国和美国的零售系统更集中，渠道就短得多。当零售部分非常集中时，企业省去批发商直接与零售商打交道就很明智，因为相对较少的销售力量就可以应付集中的零售部分，而且每笔订单的要货量也很大。这种状况在美国盛行，那儿的大型食品公司直接向超市出售食品而非通过批发商。

近年来，互联网的迅速发展有助于缩短渠道长度。例如，从西雅图起家的户外器械零售商REI公司通过日语网站在日本销售产品，因而无需日本当地零售商的出现，很明显缩短了REI公司与顾客的渠道长度。不过，这种策略有明显的缺点。以REI公司为例，在网上不可能提供与现实零售店同样水平的咨询，零售店的销售人员会帮助顾客挑选合适的器具。所以说，尽管REI公司在日本从很短的渠道受益，它也因为缺乏销售点服务而失去一些买卖。

在一些国家，渠道长度缩短的另一个因素是大型廉价超市的进入，如家乐福、沃尔玛、乐购。这些零售商的生意模式部分基于这样的想法：为了尽量把价格降低一些，他们脱离批发商，而直接同生产商打交道。所以，当沃尔玛进入墨西哥时，它的策略是直接同制造商打交道，而不是通过批发商购买商品，这有助于缩短在该国的经销渠道。类似地，日本一直以来较长的经销渠道由于大型零售商的出现而在变短，其中的一些零售商是外资的，如玩具反斗城公司，还有一些是效仿美国模式的本土企业，它们都在逐渐脱离批发商，直接同制造商打交道。

3. 渠道的专有性

排他渠道（exclusive distribution channel）使外来者很难进入。如在超市，通常很难让新公司得到货架空间。之所以如此是因为零售商往往偏好历史长久、有全国知名度的大制造商的食品，而不把宝押在名不见经传的公司的产品上。销售体系的独有性在不同国家有所变化。日本的体系常被视为专有体系的范例。在日本，制造商、批发商和零售商的关系通常可追溯到几十年前。许多的关系是以销售商不会代理竞争对手的产品为基础的，作为回报，销售商从制造商那里获得有吸引力的补偿。许多美国及欧洲的制造商已经知道这种安排的结果会导致进入日本市场非常困难。但用新的消费产品打开日本市场是可能的，就像宝洁公司在20世纪90年代推出的Joy品牌的洗涤灵。宝洁公司能克服传统排他性的原因有两个。第一，经过十几年平稳的经济运行，日本在发生变化。零售商为寻找更大利润更愿意违背旧有的排他模式。第二，宝洁公司在日本的时间较长，有足够广大的消费产品的业务量来给销售商带来可观的利益，使其能够通过销售渠道推出新产品。

4. 渠道质量

渠道质量（channel quality）指的是一国零售商的专业知识、能力和技巧，以及他们销售与支持国际商家的产品的能力。尽管在大多数发达国家，零售商的质量都不错，但在新兴市场和像俄罗斯与印度这样的欠发达国家，渠道质量差异很大。缺乏高质量的渠道可能阻碍市场进入，尤其是那些需要大量销售点援助及售后服务和支持的新产品或复杂产品的进入。当渠道质量较差时，国际企业可能要把大量精力放在提升渠道上，比如通过对现有零售商进行普及教育及提

供支持，在极端的情况下，企业也会建立自己的渠道。于是，苹果公司在美国打造出自己的苹果零售店这一概念之后，现在又在英国等一些国家开零售店，以便为其畅销的iPod和电脑产品提供销售点教育、服务和支持。苹果公司相信，这一战略会帮它赢得这些国家的市场份额。

15.5.2 选择一种分销战略

销售战略的选择决定公司将利用哪种渠道接近潜在消费者。公司该不该把产品直销给消费者，还是通过零售商？该不该通过批发商？该不该利用进口代理商？或者，它是否应该投资建立自己的渠道？最合适的战略取决于每个选择中的相对成本与盈利，而这在各国是不一样的，由四个要素来决定：零售集中度、渠道长度、渠道排他性和渠道质量，我们刚刚讨论过。

因为渠道中的每一次转手都会增加产品的标价，渠道长度、最终产品售价和公司利润边际有重要的关联。渠道越长，产品标价总计越高，对消费者收取的最终产品的价格就越高。为保证价格不至于因为多次中间商的累加而变得太高，公司在经营中可能不得不降低利润空间。因此，假如价格是一个重要的竞争武器，如果公司不想看到利润边际缩小，在其他条件不变的情况下，公司会偏好更短的渠道。

然而，应用长一些的渠道的好处常常盖过了缺点。正如我们所看到的，长渠道的一个好处是：当零售部分非常松散的时候，它可以降低销售成本。因此，对国际企业来说在零售业较松散的国家应用长一些的渠道，而在零售业较集中的国家应用短渠道是比较明智的。应用长一些的渠道的另一个好处是市场进入，即进入排他渠道的能力。进口代理商与批发商、零售商及重要客户可能会有长期的关系，因而能比企业自身更好地赢得订单和进入销售渠道。同样，批发商与零售商可能有长期关系，也比企业自身能更好地劝说零售商选择该公司的产品。

进口代理商不限于独立的贸易公司，任何一家有地方名气的公司都可以干。例如，为打破渠道的排他性和在日本市场获得更大的份额，苹果电脑公司与日本的5家大公司——商业设备巨头兄弟工业公司、文具龙头企业国誉公司（Kokuyo）公司、三菱公司、夏普公司和美能达公司签下销售协议。这些公司利用它们长期建立的与消费者、零售商及批发商之间的销售关系通过日本的销售体系推广苹果电脑。结果，苹果电脑公司在日本的市场份额在签订协议之后的4年里从1%上升到13%。[13]

如果这种安排是不可能的，公司会考虑其他的不太传统的选择方式来赢得市场进入能力。一些外国消费品制造商被日本渠道的排他性所困扰，试图向日本的消费者通过目录选购和邮购的方式直接出售产品。REI公司在说服日本批发商及零售商接受其产品时遇到困难，于是它开始在日本开展邮购运动，然后又采用网上销售策略，结果很成功。

最后，如果渠道质量较差，企业应该考虑采取哪些步骤提升渠道质量，包括建立自己的经销渠道。

15.6 沟通战略

营销组合的另一个重要元素是向未来的消费者通报产品的属性。有若干个沟通渠道可供企业所用，包括直销、促销、直接向市场推出及广告宣传。公司的沟通战略部分由其所选用的渠道限定。一些公司主要依赖直销，而另一些则依赖销售点促销，或直接营销，还有一些则靠大规模广告，另外一些则同时应用几种渠道把信息传递给潜在的消费者。这一节中我们先看看国际间沟通上的障碍，然后再看看决定在特定国家最合适的沟通战略的不同要素，之后我们将讨论全球的广告业。

15.6.1 国际间沟通的障碍

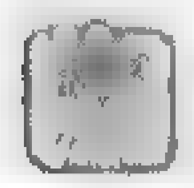
国际间的沟通通常出现在公司在另一国利用市场信息销售其产品时。企业国际沟通的效果可被三个潜在的关键变数危害到：文化障碍、源头影响及噪声水平。

1. 文化障碍

文化障碍使跨文化沟通信息变得困难。我们在第3章及本章前面几部分讨论了国家间文化差异的源头和结果。因为文化上的差异，在一个国家一个信息的意思在另一个国家里的意思就完全不同。如宝洁公司在20世纪80年代在日本促销佳美牌（Camay）香皂时遇到料想不到的麻烦。在电视广告中一位日本男人走进浴室，而此时他的妻子正在浴室沐浴。女人即向丈夫讲述她的新款美肤皂，而丈夫轻轻抚摸了一下她的肩，意思是他不在乎肥皂泡沫。这则广告在欧洲很受欢迎，但在日本很失败，因为在日本男人闯入妻子的浴房被视为无礼的举动。[14]

贝纳通公司是一家意大利服装制造商兼零售商，是另一家因广告陷入文化问题的企业。公司在世界范围开展了以“贝纳通统一色彩”为主题的广告运动，并在法国获奖。其中一则广告是一个黑人妇女在给一个白种族的婴儿哺乳的特写，另一情节是一个黑人与一个白人被铐在一起。当广告被美国的民权组织攻击为宣扬白人种族优越性时，贝纳通公司很吃惊。贝纳通公司撤换了广告并解雇了其法国广告代理商。

一个公司克服文化障碍的最佳方式是发展跨文化知识（见第3章）。另外，公司应该雇用当地人才开发市场营销信息，如利用当地的广告代理商。如果是以直销方式而不是以广告的方式，就应该无论如何都要发展一支当地的销售力量。文化上的差异限制了公司在世界范围内使用相同的市场营销信息和销售手段的能力。在一个国家起作用的东西在另一个国家可能会遭人反感。关于宝洁公司销售策略的“管理聚焦”向我们展示了文化因素是如何影响沟通战略选择的。



另一个视角

语言和象征的复杂性

考虑一下在翻译颜色、数字和象征意义时的国际复杂性。

白色：在远东是哀悼或死亡的象征；在美国表示快乐、纯洁。

紫色：在许多拉美国家与死亡联系在一起。

蓝色：在荷兰表示女性化，在瑞典和美国表示男子气概。

红色：在乍得、尼日利亚和德国表示不幸；在丹麦、罗马尼亚和阿根廷表示积极乐观；在中国新娘子穿红色，而在英国和法国它则是男性化的颜色。

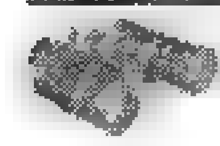
黄色的花：在墨西哥象征死亡；在法国象征背叛。

7：在新加坡、肯尼亚和加纳是个不吉利的数字；在印度、摩洛哥、捷克斯洛伐克、尼加拉瓜和美国是吉祥数字。

猫头鹰：在美国象征智慧；在印度意味倒霉。

鹿：在美国象征速度和优雅；在巴西象征同性恋。

资料来源：J. Cohen, "The Search for Universal Symbols," *Journal of International Consumer Marketing* 3-4(1996), pp. 187-210.



管理聚焦

克服文化壁垒销售丹碧丝

1997年，宝洁公司以18.7亿美元收购了生产丹碧丝牌卫生棉条的丹碧丝厂。宝洁公司的目标是把丹碧丝做成全球品牌。在购得该厂之时，卫生棉在北美有70%的妇女使用，在西北欧地区大

多数人使用，但在其他地区的使用量很少，从西班牙和日本的个位数百分率到拉丁美洲的不到2%。宝洁公司相信它可以利用其全球市场营销技能和分销网络，增加产品的销售，尤其在拉丁美洲和南欧这些有待开发的市场。在进行过程中，它发现了很多困难。

一个很大的困难是宗教和文化禁忌。许多国家长期以来迷信地认为如果女孩子使用了卫生棉条，她会失去贞操。这种担心通常出现在主要信奉天主教的国家。尽管罗马天主教堂声称它对卫生棉条不发表官方态度，一些牧师已经对外公开反对该产品，把它与教会禁止的节育和性行为相联系。妇女也必须了解她们的身体之后才能使用卫生棉。宝洁公司发现在学校健康教育很有限的国家，这种知识在推广上很有难度。

应用传统市场营销策略，如印刷媒介广告和零售分销，向印度和巴西推出该产品最终失败了。此后，宝洁公司决定转变成以直销和关系营销为基础的方式。它在墨西哥的蒙特雷测试了这一模式。该策略的核心内容是雇用一支咨询销售大军，咨询顾问都是年轻女子，她们必须首先承诺成为卫生棉条的长期使用者，她们大多数此前从来没有尝试过卫生棉。宝洁公司对每一位妇女进行培训，观察她们早期的课程。这些妇女通过笔试之后，就会获得一套解剖图，上有代表妇女生殖系统的蓝色泡沫模型，以及一盒样品。咨询顾问身着蓝色套服，或穿有Tampax图标的白色实验室大褂，分散到商店、学校、体育馆以及妇女聚集区进行演说。顾问每天与60名左右的妇女交谈，根据图解解释产品的功能。大约1/3的人最终买下了产品。

顾问也利用这些会谈的机会招募年轻女子让其向家人宣传这些信息。这种源自推销家用塑料制品方式的"联络会"通常会有20名妇女参加，顾问在那里解释产品及其使用方法，回答问题，分发免费样品。参加这些聚会的40%的妇女会继续向下宣传。

宝洁公司还发现蒙特雷一半的医生认为卫生棉条对妇女没好处。公司相信这出于无知，多数大夫是男性，他们不懂产品的功能。为克服这个问题，宝洁公司动用销售力量呼吁医生销售这些产品，分发卫生棉条并解释产品的功效。宝洁公司相信这些做法已经把进行抵制的医生的人数降低到10%以下。

这种策略起作用吗？早期迹象很令人鼓舞。短短几个月，卫生棉条的销售在蒙特雷从2%上升到女性卫生用品市场的4%，而丹碧丝品牌卫生棉条的销量增加了两倍。根据这个结果，宝洁公司决定于2001年在委内瑞拉全面推广这项运动，之后紧接着在其他拉美国家推广这项活动。

资料来源：E. Nelson and M. Jordan, "Seeking New Markets for Tampons, P&G Faces Cultural Barriers," The Wall Street Journal, December 8, 2000, pp. A1, A8. Copyright © 2000 by Dow Jones & Company, Inc Reproduced with permission of Dow Jones & Company, Inc., via by the Copyright Clearance Center.

2. 源头与原产国影响

源头影响（source effect）出现在信息接收者（在这里指潜在的消费者）根据信息发出者的地位和形象来评价信息时。当目标国家的潜在消费者对外国公司产生偏见时，源头影响会对国际企业造成伤害。例如，20世纪90年代初美国遭遇日本经济的冲击，本田公司担心美国的消费者会以负面的眼光看待其广告，因而创作了一段广告。强调其新车中美国产零部件的含量，以显示公司已经非常美国化了。

许多国际企业试图通过弱化其外国渊源，来应对负面的源头影响。当1999年法国反全球化抗议者裘斯·博夫因拆掉建了一半的麦当劳而被一些法国人视为英雄受到热情赞扬时，法国的麦当劳特许经销商做出的反应是拍了一幅广告，广告表现的是一位肥胖、无知的美国人不明白为什么麦当劳的法国店要用本地产的非转基因食品。这则机智的广告奏效了，现在麦当劳在法国的经营是公司全球经营网中最具活力之一。[15] 类似地，英国石油公司在收购美孚石油公司在美国大范围的加油站时，把其名字缩写改为BP，以分散大众对这一事实的注意：即美国最大的加油站营运商之一是英国公司。

源头影响的一个次影响是指原产地影响（country of origin effect），即制造地在多大程度上

影响产品评价。研究显示，在评价产品时，消费者通常把原产国作为评价产品的线索，尤其在消费者缺乏更多的产品详细知识的情况下。比如，一项研究发现，日本消费者在很多方面往往对日本产品的评价要优于美国产品，即便独立分析显示日本产品的确较差。[16]一旦原产国的负面影响存在，国际商家则必须通过运用强调产品正面属性的促销信息，来尽力消除这一影响。所以，韩国现代汽车公司通过打出广告把自己的车与更有名的品牌车进行比较，努力克服美国人有关其汽车质量的负面观念。

源头影响和原产国影响并不总是负面的。法国的葡萄酒、意大利的时装以及德国的豪华汽车都得益于广为人知的正面的源头影响。在这种情况下，公司强调其外国渊源是有利的。在日本，对高品质外国产品的需求强烈，尤其是欧洲产品。拎古奇（Gucci）牌手提袋、戴劳力士手表、喝昂贵的法国酒、开宝马车是非常时尚的生活方式。

3. 噪声水平

噪声往往会降低有效沟通的可能性。这里的**噪声**（noise）指的是竞相获取潜在消费者关注的其他信息量，这在不同国家也有很大不同。在高度发达的国家如美国，噪声非常多，而在发展中国家，很少有公司争相吸引潜在消费者的注意，所以噪声较低。

15.6.2 推动策略与拉动策略

关于沟通策略的主要决定就是在推与拉的策略之间做出选择。**推式策略**（push strategy）强调的是营销组合中的个人销售而非大众媒体广告。尽管个人销售作为推销工具非常有效，但它要求广泛地利用销售队伍，且相对花费较高。**拉式策略**（pull strategy）则更依赖大众媒介广告来向潜在消费者传递市场信息。

尽管一些公司只使用拉式策略，另一些公司只使用推式策略，但还有一些公司把直销与大众媒体广告结合起来以最大限度地发挥沟通效果。决定推式与拉式策略哪个相对更有吸引力的要素包括相关的消费者成熟度、渠道长度和可用媒体的产品种类。

1. 产品种类与消费者成熟度

拉式策略通常受试图向大范围市场销售的消费品公司的欢迎。对这种公司来说，大众沟通有很大的成本优势，因此它们很少用直销方式。这一规则的例外是在识字率低的贫穷国家，那里直销也许是唯一与顾客沟通的方式（见“管理聚焦”中的联合利华公司）。相对而言，推式策略受工业产品和其他复杂产品公司的欢迎，直销可以让公司向潜在的消费者讲解产品的性能。这种方式在发达国家也许不必要，因为较复杂的产品已经使用了一段时间，产品属性已被充分理解，消费者已有经验。然而，当消费者对产品不熟悉时，对消费者的教育是非常重要的，尤其在消费者对产品毫无经验的发展中国家，或一种复杂的新产品在发达国家被推出时，或高质量的销售渠道不存在或很稀少时。

2. 渠道长度

销售渠道越长，就得说服越多的中间商让其选择该产品，这会导致渠道的惰性，使进入该渠道很困难。使用直销通过层层销售渠道推出产品的花费很大。在这种情况下，公司会试图利用大众媒介广告创造消费者需求，拉动产品使其通过渠道，即一旦形成需求，中间商不得不要货。

在日本，产品往往要经过两、三级甚至四级批发商之手才能到达最终的零售商店，这就使外国公司很难闯入日本市场。外国企业不仅要说服日本零售商要货，还要说服每一个环节的中间商要货。这种情形下，大众媒介广告可能是消除销售渠道阻力的一种方式。不过，在印度这样的国家，有很长的分销渠道服务广大的乡村人口，识字率低说明大规模的广告作用不大。这样，公司需要求助于直销方式或依赖分销商帮忙（见“管理聚焦”中关于联合利华公司的内容）。

3. 媒体的可用性

拉式策略倚仗广告媒介。美国有大量可用媒介，包括印刷媒介（报纸和杂志）、广播媒介

（电视和收音机）和互联网。有线电视在美国的兴起有助于广告集中于市场特定部分（如MTV面向青少年，Lifetime面向妇女，ESPN面向体育爱好者）。互联网也是如此，不同的网站吸引不同类型的用户。虽然这种水平的媒体复杂性除美国以外，在其他一些发达国家也有，但并不普遍，甚至许多发达国家利用电子媒体做广告也比美国少得多。如在斯堪的纳维亚半岛，直到最近才有商业电视和广播电台，所有的电子媒体都是国有的，不做商业广告，尽管现在因为卫星电视的解禁而有所改变。在许多发展中国家，条件就更加有限，因为各种类型的大众媒体通常都更有限。公司应用拉式策略的能力因媒介可用性的问题在一些国家受到限制，在这种情况下，推式策略更有吸引力。比如，联合利华公司利用推式策略在印度乡村销售日用品，因为在那里没有什么可用的大众媒介（见"管理聚焦"）。

媒体可用性在有些情况下受到法律的限制。很少有国家允许在电视、收音机里播放烟草和烈酒产品的广告，虽然通常允许其在印刷媒体上做广告。当日本最有名的威士忌酒厂三得利（Suntory）公司进入美国市场时，不得不放弃其最喜爱的媒体电视广告。在日本该公司每年的电视广告费用在5000万美元左右。类似地，虽然直接针对消费者的药品广告在美国允许播放，在许多其他发达国家却被禁止。在这种情况下，制药公司必须大量依赖明确面向医生的广告和直销，以使它们的产品列入处方。

4. 推拉组合

推式、拉式策略之间的最优组合取决于产品种类和消费者经验、渠道长度以及媒体复杂程度。推式策略在下列情形下得到强调：

- 工业产品和复杂的新产品；
- 销售渠道短的情况下；
- 可用印刷品或电子媒介很少时。

拉式策略在下列情形下往往得到强调：

- 消费品；
- 销售渠道长的时候；
- 有充足的印刷品和电子媒介来传播市场信息时。

管理聚焦

联合利华公司向印度的穷人推销产品

世界最大最早的日用品公司联合利华公司长期在许多贫困国家有相当有影响的表现，比如在印度。位于大城市以外、低收入水平、不成熟的消费者、文盲率高、分散的零售分销体系、缺乏平坦的道路，这些都使营销很难进行。尽管如此，联合利华公司通过创新的销售策略在贫困的乡村人口中表现很出色。

以印度为例。印度大量的乡村人口分布在60万个乡村中，其中50万个村子不通车，91%的乡村人口居住在不到2000人的村子里，对于生活必需品，乡下的零售店非常小且存货有限。人口极度贫困，每天进账大约为1美元，2/3的收入花在食物上，剩下的30美分则花在其他项目上。识字率低，电视很少见，使得传统的传媒方式不起作用。尽管困难很多，联合利华公司的印度分公司印度斯坦利华公司齐心努力，深入乡村贫困人口。尽管乡下的销售额很小，但联合利华公司希望随着该国的经济发展水平和收入水平的提高，这些人口会一直购买他们熟悉的联合利华产品，为公司提供长期的竞争优势。

印度斯坦利华公司为了与乡下的消费者接触，在任何一个人们经常聚集的地方，他们都努力建立具体的存在，这意味着保证在所有人们聚会和买东西的地方都能看到广告，比如在村口的井边、每周一次的集市上、还有他们使用日用品的地方，如在一起（公司希望）使用联合利华香皂洗衣服的河岸边。常会看到村口的井边到处张贴着利华的广告。公司还参加每周的乡下集会，如

赶集日，集市上会出售农产品和买卖家常用品。印度联合利华公司的销售人员会参加这些集会，展示产品、解释功能、散发一些免费样品、卖出一些产品、为未来的需求打下基础。

印度联合利华公司的销售后台是包含100家工厂、7500个分销商和大概300万个零售商的乡下分销网络，许多商店只不过就是在墙上开一个洞，或是市场里的一个柜台。联合利华产品在这些商店的总存货也不过几包洗发香波和几付香皂。印度每个邦的仓库为主要批发商提供产品，批发商再销往可通车的小村镇的几千家零售商。在不通车的地方，批发商往下一级批发，这一级批发商则对印度50万家不通公路的乡村以自行车、牛车、马车或背篓的方式运送产品进行分销。

资料来源：K. Merchant, "Striving for Success-One Sachet at a Time," *Financial Times*, December 11, 2000, p. 14; M. Turner, "Bicycle Brigade Takes Unilever to the People," *Financial Times*, August 17, 2000, p. 8; and "Brands Thinking Positively," Brand Strategy, December 2003, pp. 28-29.

15.6.3 全球性广告

近年来，受到西奥多·莱维特这样的幻想家的大力鼓励，世界范围内出现了大量有关标准化广告利弊的讨论。[17] 最成功的标准化运动之一是菲利普·莫里斯（Philip Morris）做的万宝路香烟广告。该运动发起自20世纪50年代，当时该品牌重新定位，向吸烟者保证增加过滤嘴儿的香烟在味道上没有变化。这场广告运动的主题是"要吸地道的烟，来万宝路乡村"，当时在全世界非常成功。万宝路公司引入"万宝路人"的形象，加深了这一主题：一个穿着粗布衣衫的牛仔骑着马在野外吸着万宝路香烟。这则广告在世界几乎所有的大市场都非常成功，并帮助万宝路公司占据了世界最大的市场份额。

1. 赞同标准化广告

支持全球性广告有三重原因。第一，有很大的经济优势。标准化广告因为在许多国家都使用，分散了开发广告的固定成本，降低了价值创造的成本。例如，李维斯公司花费55万美元广告代理费制作了一系列电视广告。通过在多个国家重复使用该广告系列，而非在每个国家开发一套新广告，公司节省了大笔花费。类似的，可口可乐公司的广告代理麦肯光明公司（McCann-Erickson）声称20多年替可口可乐公司节省了9000万美元，因其在全球范围都使用其广告创意的一部分。

第二，人们认为创造性的天才很少，因而一次大的开发广告的努力会比40个、50个小尝试的效果会更好。标准化的第三个认同原因是：许多品牌名称是全球性的。随着当今频繁的国际旅行和相当多的跨国媒体交汇，许多国际公司想突出单一品牌形象以避免地方性广告活动引起的混乱。这一点在西欧地区尤其重要，在那里跨国旅行就像在美国跨州界旅行一样普遍。

2. 反对标准化广告

有两大主要论点反对全球标准化广告。第一，在本章及第3章我们常常看到，国家间文化差异非常显著，在一国有效的信息在另一国可能会遭受惨痛的失败。因文化多样性，很难在世界范围开发有效的单一广告主题。面向特定国家文化的信息也许比全球化的信息更有效。

第二，国家间广告规定上的差异会阻碍标准化广告的实施。例如，家乐氏公司不能在许多欧洲国家的电视上播放它在英国制作的广告来推销其玉米片，因为在广告中提到玉米片中含有铁、维生素在荷兰是不被允许的，在荷兰，在广告中与健康和医疗有关的说明是违法的。一个儿童穿着印有"家乐氏"字样的T恤衫的形象必须从广告中删掉后，广告才能在法国播放，因为法国法律禁止在产品广告中使用儿童形象。另外，家乐氏公司的口号："家乐氏公司使玉米片成为世间最好的"不被德国通过，因为该国禁止竞争性的声明。[18] 类似的，美国运通公司在开展促销活动时在其他国家的效果很好，而在德国就与法规相抵触。活动称美国运通持卡人每次用卡后就有"奖励积分"。据广告称，这些奖励积分可在三个航空公司和旅馆中使用。美国运通公司很快被起诉说违反了德国的竞争法，竞争法禁止与销售产品有关的免费礼品，而公司

不得不以相当大的代价撤回广告。[19]

3. 应对国家间的差异

一些公司在试图获得全球标准化的一些好处的同时也认识到了国家间文化和法律环境方面的差异。一个公司可能在其所有广告活动中选用一些特色性的东西而把其他特点与当地特点相结合。这样做既会节省成本并建立国际品牌的认知度，又能使其广告适应不同的文化。

芬兰手机制造商诺基亚公司最近一直在试图这么做。一直以来，诺基亚公司都在不同的市场使用不同广告活动。但在2004年，公司发起了一场全球广告运动，使用的标语是“1001个使用诺基亚影像电话的理由”。诺基亚公司这么做降低了广告成本，获得了一些规模经济。此外，在越来越融合的世界，公司相信努力建立持续的全球品牌形象是值得的。与此同时，诺基亚公司也为适应不同的文化而改变广告。该广告活动从播放广告的地区选用演员以代表当地人口，但他们所说的台词都是一样的，使用电话的地方场景也稍作改变，如，在意大利的广告场景是一个市场，而在中东的广告里是集市。[20]

15.7 定价战略

定价战略是整个国际营销组合中的重要成分。[21]本节我们考察定价策略的三个方面。第一，考察采用差别定价的理由，即在不同国家相同产品要价不同的情况。第二，看一看什么可以被称为战略定价。第三，回顾一些法规因素，如政府的价格管制与反倾销条例，这些会限制公司在某一国家制定其产品价格的能力。

15.7.1 价格差异

只要不同国家的消费者对同一产品要价不同，就存在价格歧视。[22]价格歧视涉及在市场能容忍的范围内所能收取的任何价格，在一个竞争市场，价格可能要低于有企业垄断的市场。价格歧视能帮助公司使其利润最大化。在不同国家要价不相同，这在经济上是明智的。

有利的价格歧视有两个必需的条件。首先，企业必须能够让它在各个国家的市场分开。假如不能，个人或商家就可以通过参与套利来削弱该企业在价格歧视上的努力。当个人或商家通过购买价格低的国家的产品，再卖给价格高的国家，利用两国间产品的价格差异时，就出现套利。比如许多汽车公司在欧洲长期实施价格歧视。一辆福特公司的“巡洋舰”汽车在德国的售价曾经比比利时的高出2000美元。当汽车商在比利时买了“巡洋舰”，开到德国去卖，卖得比福特公司在德国卖的稍便宜一些，以赚取利润时，福特公司的价格歧视战略就被打破了。为保护它在德国的汽车商的市场份额，福特公司不得不把德国的车价与比利时的车价统一，换句话说，福特公司不能把市场分隔开。

然而，福特公司仍然在英国与比利时之间实行价格歧视。一辆福特车在英国比在比利时要贵3000美元。在这里，套利行为不能平抑价格，因为右边方向盘的车在英国出售，而欧洲其他地方是左边方向盘驾驶。因为左边方向盘的车在英国没有市场，福特公司才能保持市场间的隔离。

有利的价格歧视的第二个必要条件是各国不同的需求价格弹性。**需求的价格弹性**（price elasticity of demand）是指衡量需求对产品价格变化的反应程度。当小范围的价格变化会产生需求上大的变化时，需求就是有弹性的（elastic）；当价格上变动很大时只产生很小的需求变化时，需求就是无弹性的（inelastic）。图15-2显示了有弹性的和无弹性的需求曲线，一般说来，公司在需求无弹性的国家可以标价高一些。

一特定国家的产品需求弹性由几个因素决定；两个最重要的因素是收入水平和竞争条件。价格弹性在低收入水平国家会更大。收入有限的消费者会非常在乎价格；他们钱少，因而更关

注价格。因此，产品（如电视）的价格弹性，在一些国家如印度，就比美国大，在那些国家电视机仍属奢侈品，而美国则视之为必需品。

一般说来，竞争越激烈，消费者讨价还价的能力越强，消费者越有可能买要价低的公司的产品。因而，大量的竞争者导致需求弹性高。在这种情况下，如果一家公司把价格抬高，高于其竞争者，消费者会转向其竞争者的产品。当公司面对很少的竞争者时，情况正好相反。竞争者不多时，消费者讨价还价的能力减弱，且价格不是重要的竞争武器。因而，公司在竞争不强的国家会把产品的价格标得比竞争激烈的国家高。

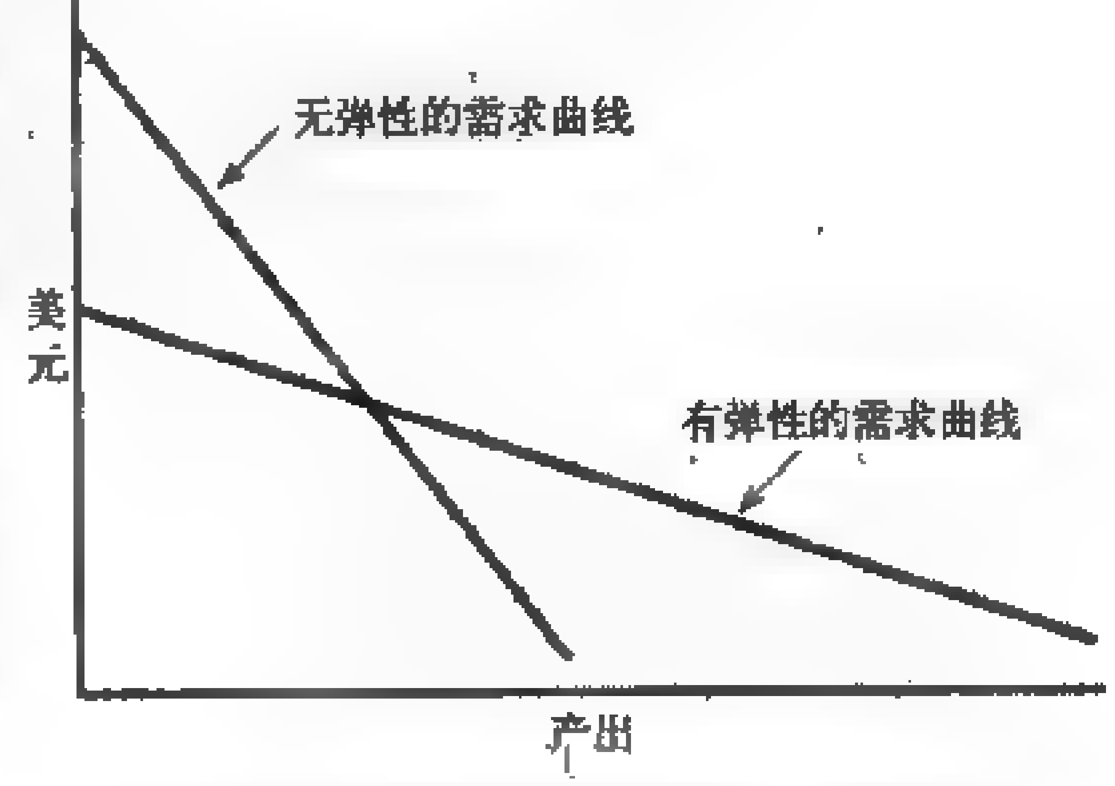


图15-2 有弹性的和无弹性的需求曲线

15.7.2 战略的定价

战略定价（strategic pricing）概念有三个方面，我们称为掠夺性定价、多点定价和经验曲线定价。掠夺性定价和经验曲线定价可能会导致反倾销法规方面的问题，我们回顾掠夺性和经验曲线定价后，再看一看反倾销条例和其他条例性政策。

1. 掠夺性定价

掠夺性定价（predatory pricing）是利用价格作为竞争武器，把竞争弱者赶出一国的市场。一旦竞争者离开市场，公司就提高价格，享有高利润。这种定价战略要起作用，公司一般必须在另一个国内市场有利润，用来补贴在它试图垄断的这个市场过分低的定价。历史上，许多日本公司就被指责实行这一战略。人们是这么说的：因为日本市场是被保护的，它对外国竞争者设有很高的非正式性的贸易壁垒，所以日本公司在国内可以要高价获得高利润。然后他们用这些利润来补贴在海外过分压低的定价，目的是把那些海外市场的竞争者赶跑。据称，一旦这种情况出现，日本公司就提高价格。松下公司曾被指责运用这种战略进入美国的电视机市场。松下公司作为日本的主要电视机制造商之一，在日本国内的盈利很高。它利用这些盈利来补贴头几年在美国的损失，当时它极力压低价格以进一步打入市场。最终，松下公司成为了世界最大的电视机制造商。[23]

2. 多点定价战略

当两家或多家国际企业在两个或多个国家的市场竞争时，就出现多点定价战略的问题。比如，多点定价是柯达公司和富士公司曾考虑的问题，因为两家公司一直在全球相互竞争。[24] **多点定价**（multipoint pricing）指的是这样一个事实：一个公司在一个市场的定价战略对另一个市场里竞争对手的定价战略可能有影响。一个市场过低的定价会引出另一市场的对手的竞争性的反应。例如，1997年1月在美国柯达公司的本土市场上，富士公司向柯达公司发起了强势竞争性的进攻，把多卷35mm的胶卷价格削减了50%。[25] 这次大降价导致富士彩卷在1997年头六个月的供货增加了28%，而柯达公司的要货量减少了11%。这一进攻使柯达公司左右为难，因为该公司不想在它最大、最有利润的市场开展降价行动。柯达公司的反应是，在富士公司最大的市场日本市场进行大幅降价行动。这一战略性的反应说明了柯达公司与富士公司之间相互依存的关系，以及它们在许多国家相互竞争的事实。富士公司回应柯达公司的方式是在美国市场停止了进攻的姿态。

柯达公司与富士公司之间的故事说明了多点定价的一个重要方面：一个市场中过激的价格行为会引发对手在另一个市场的反应。企业需要先考虑其全球竞争对手对其定价战略的任何变化会作如何反应后，再着手进行变动。当两个或多个全球公司关注某些特定国家市场，并在这

些市场开展激烈的价格战以赢得市场控制权时，就产生了多点定价的第二个方面。在巴西的一次性尿布市场，美国两家公司金佰利公司与宝洁公司开始了价格战，因为两个公司都试图建立市场控制权。[26]结果，一次性尿布的价格在3年里从每条1美元降到每条33美分，而其他竞争者，包括土生土长的巴西公司，被赶出了市场。金佰利公司与宝洁公司在全球进行争夺市场份额和市场主宰的争斗，巴西只是它们的一个战场。两家公司能付得起这一行动的代价，即便这会降低它们在巴西的利润，因为它们在世界其他地方的盈利可以补贴在巴西遭受的损失。

在世界各地的定价决策需要集中监察。让各国子公司的经理们全权负责定价决策，从而获得分散定价的好处，这样做的确很诱人，但因为世界一个地方的定价战略会引起另一个地方竞争性的反应，公司最高管理层至少需要监督和批准特定国家市场的定价决策，而当地经理人也需知，他们的定价行为会影响其他国家的竞争条件。

3. 经验曲线定价

我们第一次谈到经验曲线是在第11章。公司随着累积生产量的增加，由于经验效应，单位成本会下降。学习效果和规模经济是经验曲线的基础。因为有攻击性的定价（及强劲的促销和广告）可以是快速建立累积销售量的一种方法，并因而使经验曲线走低，所以价格问题是关键问题。经验曲线进一步走低的公司相对于那些经验曲线进一步上扬的公司在成本上有优势。

许多在国际范围采用**经验曲线定价**（experience curve pricing）战略的公司在世界范围内的定价很低，试图尽快建立全球销售量，即使这意味着起初要付出很大损失。这种公司相信，在未来几年，当经验曲线走低时，它会赚到巨大的利润，且会在成本上比不使用这种过激方式的竞争者更有优势。

15.7.3 法规对价格的影响

公司实施价格歧视或战略定价的能力会被国内的或国际上的法规条例所限制。最重要的是，公司自主定价的自由被反倾销法规和竞争政策所约束。

1. 反倾销规则

掠夺性定价和经验曲线定价都会与反倾销法规冲突。**倾销**（dumping）出现在公司以低于生产成本的价格出售产品时。不过，大多数法规对倾销界定得很模糊。例如，一个国家依据GATT（关贸总协定）第六款就可以对进口商采取反倾销行动，而只需要符合两个标准：“低于公平价值的”销售及对“对国内行业有实质性的损害”。这一术语的问题在于其并未说明什么是公平的价值。模棱两可的表述导致一些人认为：只要在国外的销售价格比在本国的价格低，尽管不低于成本，也属倾销。

如此逻辑使布什政府在2001年对外国进口的钢铁设置了20%的关税。外国制造商抗议此举，说它们并非以低于成本的价格销售。它们承认其在美国的售价比其他一些国家的低，但它们认为这只反映了美国市场竞争性强的特点（即不同的价格弹性）。

反倾销规则为出口价格设定了底线，且限制了公司进行战略性定价的能力。在大多数反倾销行动中使用的相当模糊的术语表明公司进行价格歧视的能力也可能遭到反倾销法的挑战。

2. 竞争政策

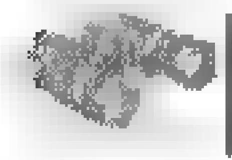
大多数发达国家都有条例法规来促进竞争、限制垄断。这些法规条例可用来限制企业在特定国家所能收取的价格。例如，曾经有段时间，瑞士制药商霍夫曼·拉罗什公司（Hoffman-LaRoche）垄断了安定和利眠宁镇静剂的供应。该公司受到英国垄断与合并委员会的调查，该委员会承担着在英国促进公平竞争的责任。委员会发现霍夫曼·拉罗什公司对其镇静剂标价过高，就命令该公司把价格降低35%～40%。霍氏公司不甚成功地坚持认为这仅涉及价格差异。类似的行为后来使霍氏公司遭到德国卡特尔（Cartel）办公署、荷兰和丹麦政府的一致指责。[27]

15.8 确定营销方法组合

企业可能在不同国家在营销组合方面有变化，以考虑当地文化、经济条件、竞争条件、产品和技术水平、销售体系、政府法规等的差别。这些差别可能要求在产品属性、销售战略、沟通战略和定价战略上有变化。这些因素叠加影响的结果，是使企业很少在世界范围采取相同的营销组合。

例如，金融服务业通常被认为是一种全球标准化营销组合模式的产业。然而，虽然金融服务业公司如美国的运通公司可能在世界范围内销售相同的借记卡服务、使用相同的基本费用结构、采用相同的最基本的全球化广告信息（"离开家时总带着它"），而各国在法规上的差异仍意味着它必须在不同的国家使用不同的沟通战略（前面曾指出，它在美国开发的促销战略在德国是非法的）。类似情况还有，虽然麦当劳常被认为是在世界范围销售同样的基本标准化产品的企业典范，但在现实中，它在营销组合的重要方面有变化：其菜单在各个国家不同。麦当劳在各国的销售战略也有不同。在加拿大和美国，大多数麦当劳餐厅坐落在汽车容易到达的地区，但在人口稠密且较少依赖汽车的社会中，如日本和英国，地点选址就得考虑处于步行能到达的地方。因为国家与国家之间确实在一个或几个方面有差别，营销组合上的一些因地制宜是正常的。

不过，通常在营销组合的一个或几个因素方面有相当多的标准化的机会。[28]公司会发现使全球化的广告信息标准化，或使核心产品属性标准化来实现实质上的成本经济是可能的，也是可取的。它们可能发现，利用地区差别制定销售战略和定价战略是有好处的。现实中，"定制与标准化"的争论不是非此即彼的问题，通常较为明智的是营销组合是在一些方面标准化，而在另外一些方面则实行定制，取决于各国市场的情况。让我们看看"管理聚焦"中有关嘉实多（Castrol）公司的内容，它在全世界销售标准化产品、润滑油，但依据各国经济条件、竞争条件和销售系统，它也在不同国家变换营销组合的其他方面。到底什么该定制什么该标准化，必须在详细考察这样做会对营销组合中每个元素的成本和利益可能产生的影响后做决定。



管理聚焦

嘉实多公司在越南

嘉实多公司是英国化学、石油和天然气公司伯麦·嘉实多公司（Burmah Castrol）的润滑油分公司。在欧洲和美国，嘉实多公司占有15%的自助润滑油市场。嘉实多公司针对爱车族愿意多花点钱购买嘉实多公司的高端GTX品牌产品而不是买标准润滑油的特点进行定位。为支持这种差别化的定位战略，公司赞助汽车一级方程式拉力赛和美国印地赛车系列，并花重金在欧洲和美国的电视和汽车杂志上做广告。

不过，近几年嘉实多公司最成功的成果来自亚洲的发展中国家，嘉实多公司在那里的销量只占总销量的1/6，但经营利润却超过了1/4。越南汽车的拥有量仍相对较少，因而嘉实多公司把目标锁定为大批的摩托车车主。嘉实多公司的战略是针对那些想保养新摩托的人，长期目标是建立品牌忠实度，这样，当在越南拥有汽车变得普及的时候（嘉实多公司对此很坚定），当初的摩托车用户还会坚持用嘉实多公司的产品。这一战略在泰国已产生效果。从20世纪80年代初开始嘉实多公司就在泰国的摩托车市场处于领先地位，而今在该国快速发展的汽车市场占有主要地位。

与在较为发达的国家的做法不同，嘉实多公司在越南的沟通战略不集中在电视广告和彩印广告上（在越南，这两种方式都相对较少）。相反，它通过广泛利用通告牌、不干胶车贴和4000个到处分布在路边修理店、摩托车清洗店的招牌，让消费者对其有所了解。嘉实多公司还开发了一句独特的在越南语中很押韵的口号"最佳质量的润滑油，并使之牢牢地印在消费者的心里。嘉实多公司的调研人员称，该口号在胡志明市有99%的人知道，这是一个令人吃惊的数字。

同时，嘉实多公司开始将它的一些国际促销战略用在越南。2003年，公司发起了一场全球的

广告运动，以英国足球明星大卫·贝克汉姆为主角，他也许是在美国之外的世界最有名的运动员。作为广告的一部分，贝克汉姆访问几个亚洲国家，其中包括越南，他在那里参加了由嘉实多公司赞助的足球赛。

另外，嘉实多公司在越南采取了溢价定价战略，这与公司努力建立一个全球高质量品牌形象的方针是一致的。嘉实多公司在越南的机油价为每升1.5美元，比从泰国进口的低价机油要贵3倍。尽管产品价格高，嘉实多公司声称，随着品牌战略效应的建立，它正在赢得越南市场。

嘉实多公司不得不调整其销售战略来适应越南独特的条件。嘉实多公司在其活动的大多数国家中，把一个国家分成几个地区，每个地区有一个唯一的销售商。但在越南，嘉实多公司通常在一个地区有两个不同的经销商：一个与国营客户打交道，另一个与私人客户打交道。嘉实多公司承认这个体系的花费更大些，但其声称这是在一个国营与私营实体关系不协调的国家经营的唯一方式。

资料来源：V. Mallet, "Climbing the Slippery Slope," *Financial Times*, July 28, 1994, p. 7; A. Bolger, "Growth by Successful Targeting," *Financial Times*, June 21, 1994, p. 27; "A Decade in Lubricants," *Vietnam Investment Review*, August 27, 2001; and V. Bao, "England's Beckham to Visit Vietnam Despite Broken Wrist," *Saigon Times*, May 26, 2003.

15.9　新产品开发

成功开发并向市场成功推出新产品的公司会赢得巨大的回报。例如，杜邦公司生产了一系列成功的创新产品：赛璐玢、尼龙、氟里昂、特氟隆（不粘锅）；索尼公司的成功包括开发随身听、光盘以及游戏机；辉瑞制药公司在20世纪90年代生产了几种重要的新药，包括伟哥；3M公司把它的核心竞争力应用到胶带和黏合剂上，开发了一系列新产品；英特尔公司则一直成功引领新型微处理器在个人电脑应用方面的开发创新。Cisco（思科）系统公司开发了路由器，这种产品是互联网连接的枢纽，指导数字信息的流向。

当今世界在技术上的竞争与其他方面的竞争一样激烈。技术进步的步伐自18世纪工业革命以来在不断加速，今天依然如此，导致了产品寿命周期的大大缩短。技术创新既创造产品也毁灭产品。[29] 一项创新能使一个成功的产品一夜之间成为过时的东西，但它也能创造出许多新产品。我们看一下近几年电子工业发生的变化。在20世纪50年代之前的40年间，真空管在收音机继而录音机和早期的电脑上是主要部件。晶体管的发明破坏了真空管的市场，同时，又创造了与晶体管有关的新机遇。晶体管比真空管的体积小得多，开创了一个微型化的趋势，并使之延续至今。晶体管在电子业作为主要元件只持续了10年，在20世纪70年代微处理器被开发出来，晶体管市场迅速缩小。同时，微处理器创造了另一套新产品的机遇——手持式计算器（破坏了计算尺的市场）、CD光盘播放机（破坏了模拟录音机的市场）、个人电脑（破坏了打字机的市场）、手机（最终可能取代固定电话），等等。

这一由于技术变化而带来的"创造性破坏"，使公司保持技术前沿的地位变得愈加重要，否则它就会被竞争者的创新所淘汰。下一部分我们会谈到，这不仅需要公司在研发上投资，还要求公司在专业人才集中的地方开展研发活动。我们将看到，领先技术本身不足以保证公司的生存。公司还必须把技术开发成产品满足消费者的需要，必须设计好产品使其制造成本更低。公司为达到这一目的，必须在研发、营销和制造几个环节建立密切联系。对国内公司来说做到这点就很困难，对在各国消费者品位和偏好不同的行业进行竞争的国际商家来说就更棘手。[30] 参见"另一个视角"中史泰博公司解决这些问题的方式。带着这些问题，让我们看一看有关研发活动选址和在研发、营销与制造间建立联系的问题。

另一个视角
在大街上开发新产品

有道理！史泰博公司（Staples）的研发人员从消费者那里获得新点子和创新。如何做到？通过一年一度的发明知识问答竞赛，史泰博公司从消费者那里征集点子和创新，把它们用于可能作为品牌专营的产品上。比赛获胜者会得到2.5万美元及高达8%的专利费。年度竞赛不断吸引创新者，上一年有1万人参加。如果你愿意这么认为的话，这是一种独特的组织结构，旨在为史泰博公司的公司战略做出贡献使其产品成为国内办公用品的顶尖品牌。

另外，史泰博公司还成立了内部产品及包装设计部门。它在过去的两年里申请了50项专利，这对零售商来说是很少见的。这种“内部创业”（intrapreneur）概念是研发的另一种创造性方式。

资料来源：William M. Bulkeley, "Got a Better Letter Opener?" *The Wall Street Journal*, July 13, 2006

15.9.1 研发活动的地点设置

新产品的点子大多由科研、需求条件和竞争条件激发出来。在其他条件相等的情况下，新产品的开发速度在下列国家似乎更快一些：

- 在基础和应用研发上投入更多资金；
- 潜在需求非常强烈；
- 消费者很富有；
- 竞争很激烈。[31]

基础和应用研究与开发首先发现新技术，然后使它们商品化。强烈的需求和富有的消费者为新产品创造了潜在市场。企业间激烈的竞争刺激创新，因为各企业都试图击败竞争者得到因成功创新而获得的潜在的巨大的先行者优势。

第二次世界大战后的大部分时期内，上述标准排位最高的国家是美国。美国拿出比别国更大比例的国民生产总值用于研发工作；其科研机构在世界上是最大、最活跃的；美国消费者是世界上最富有的人群，市场很大；而美国企业间的竞争很活跃。正因为这些因素，美国成为领先的市场，新产品在这个市场开发、引入。因此美国是研发活动的最佳地点，在这里开展活动最适宜。

过去20年间的情况发生了很大的变化，美国对新产品研发的垄断已经削弱了许多。尽管美国公司在许多新技术方面仍处于领先地位，但亚洲和欧洲公司也是强大的对手，如索尼公司、夏普公司、三星公司，爱立信公司、诺基亚公司和飞利浦NV公司在各自行业引领产品创新。另外，日本和欧盟都是巨大的、富有的市场，它们与美国之间的贫富差距正在消失。

因此，把美国视为领先市场不再合适。例如，在电子游戏机方面，日本通常是领先市场，索尼公司和任天堂公司这样一些公司在日本推出一款最新的可视游戏机通常要先于美国6个月左右。在无线通信方面，欧洲被公认为领先美国，一些最先进的无线通信服务应用技术不是在美国领先，而是在芬兰。芬兰80%的人口有手机，与之相比美国只有40%的人口有手机。然而，把哪个发达国家认做领先的市场还是一个问题。要在当今的高科技领域取得成功，通常需要同时在几个主要工业国家的市场推出新产品。如英特尔公司推出一款新型的微处理器时，它并不是先在美国推出一年后再在欧洲推广，它同时在全世界推出新产品。

因为前沿研究现在在世界许多地方进行着，将美国视为集中研发的最佳地域的观点较20年前要弱得多。（过去人们常认为集中进行研发能避免重复。）许多前沿研究现在出现在日本和欧洲。将研发活动分散到这些地点使公司能够接近前沿研究活动以收集科技和竞争信息及利用当地科技资源。[32]这可能会导致研发活动的一些重复，但分散带来的好处要超过这种重复造成的成本劣势。

例如，为了参与在日本正在进行的研究和新产品开发，许多美国公司在日本成立了卫星研

发中心。柯达公司在日本的研发中心雇了约200个员工。该公司雇用了100名日本研究人员并要求实验室集中进行电子图像技术的研发。其他美国公司也在日本建立研发机构，包括康宁、德州仪器、IBM、数字设备、宝洁、普强（Upjohn）、辉瑞、杜邦、孟山都和微软公司。[33] 美国国家科学基金会（NSF）报告说美国公司现在在国外总体的研发支出的比率在急剧增加。[34] 如摩托罗拉公司现今在7个国家有14个研发机构，而施贵宝公司（Bristol Myers Squibb）在6个国家有12个机构。与此同时，据NSF报告，许多欧洲和日本公司为使自己的研究国际化并赢得美国的研究人才，已开始投资在美国建研究机构。

15.9.2 整合研发、市场销售与生产

尽管成功开发新产品的企业可能赢得经济回报，但新产品开发有很高的失败率。对化工、药品、石油和电子行业的16家公司的产品开发所进行的一项调查显示，只有大约20%的研发项目产生了成功的商业产品或工艺流程。[35] 另一项对三家公司（一家化工、两家药品公司）产品开发的深入调查报告说，大约60%的研发项目在技术上达到完善的水平，30%的进入商业生产，而只有12%的在经济上的盈利超过公司的资本成本。[36] 同样针对这些行业的另一项研究的结论是，1/9的大型研发项目，即大约11%，产生了成功的商业产品。[37] 总之，证据显示，只有10%~20%的大型研发项目能带来成功的商业产品。众所周知的产品开发失败的例子包括苹果电脑公司的纽顿个人数码助理（Newton personal digital assistant），录像机和收录机市场里索尼公司的贝塔（Betamax）制式录像机系统，以及世嘉公司的梦工厂（Dreamcast）游戏机。

如此高的失败率的原因各不相同，包括开发的技术需求量有限，没能使有前途的技术实现足够的商品化；没能以合理的成本制造新产品。新产品开发涉及三个核心职能：研发、营销和生产，通过坚持在这三个职能间进行紧密地跨职能协调和整合，企业可以减少犯这类错误的可能性。[38] 在研发、生产和销售方面紧密的跨职能整合可以帮助公司确保：

（1）产品开发项目是由客户需求驱动的；

（2）新产品设计必须容易制造；

（3）开发成本必须受到控制；

（4）尽可能快地进入市场。

要求研发和市场营销的紧密整合是为了保证产品开发项目是由客户需求驱使的。公司的客户可能是新产品想法的主要来源。识别客户的需求，尤其是尚未满足的需求，能刺激成功的产品创新。作为与客户的接触点，公司销售部门可以在这方面提供有价值的信息。如果想把新产品恰当地商业化，整合研发和销售是关键。没有对研发与销售的整合，公司就会冒着开发需求少或没有需求的产品的风险。

研发与生产之间的整合会帮助公司在设计产品时考虑到制造要求，这样就可降低制造成本，提高产品质量。整合研发和生产还可帮助降低开发成本和加速产品上市。如果新产品不以制造能力为前提进行设计，在现有的制造技术下就会很难制造，产品将不得不重新设计，总的开发费用和产品进入市场的时间会显著增加。在产品计划期间修改设计会使开发成本增加50%，产品进入市场的时间也会增加25%。[39] 许多重要的产品创新要求新的制造工序，这就使研发与生产间的紧密整合更加重要。尽量减少上市时间和开发成本可能要求同时开发新产品和新工序。[40]

15.9.3 跨部门团队

达到跨部门整合的方法之一是建立由研发、销售和生产的代表组成的跨部门产品开发团队。因为这些部门可能位于不同国家，团队有时会由多国成员组成。团队的目标应该是把产品开发项目从最初的开发概念引入到市场中。产品开发队伍要有效地运作并完成开发的各阶段工作，下面几个特点是非常重要的。[41]

第一，团队应由一位“重量级”的项目经理带队，他在组织内有很高的地位，有得到团队

成功所需的财力和人力资源的能力和权威。这位领导即便不能把全部，也应该把主要精力放在项目上。这个领导应该信赖这个项目，并善于整合各个方面的观点，帮助不同部门的和来自不同国家的员工为一个共同的目标一起工作。对上一级管理层，该领导也应能作为团队的辩护者。

第二，团队应该包括各个关键职能的至少一名成员。队伍成员应该有一些特长，包括提供有效的专业知识的能力、在本领域有较高地位、愿意为队伍的结果分担责任，以及能够把部门和国家的主张放在一边。如果核心团队成员全心全意地在项目过程中为项目做贡献，那就更为理想。这能确保他们把精力放在项目上，而不是放在他们本部门正在进行的工作上。

第三，在可能的情况下，队伍成员应尽量在一个地点工作，以便沟通以及创造一种战友式的感觉。如果队伍成员是从不同国家的机构聚拢在一起的，这就产生了问题。一个解决办法是，在产品开发期间把关键人物都调到一个地区。

第四，团队应该有一个清晰的计划和目标，对关键的开发进度和开发预算更应如此。为达到这些目标，团队应有激励机制，如当开发上的重大里程碑式的工作完成了，就会有奖金。

第五，每支队伍必须制定出自己的沟通方式和解决冲突的方法。如量子公司是一家以加州为基地、生产个人电脑磁盘驱动器的制造商，它的一个产品开发队伍有一个规定，即所有的重大决定和冲突必须在每个星期一下午的会上解决，这个简单的规定帮助这支队伍达到了开发目标。在这种情况下，团队成员从日本的产品制造地飞到美国的开发中心参加周一的会议也是很平常的事。[42]

15.9.4 建立全球的研发功能

必须整合研发和营销，使新技术商品化，这给国际企业提出了特殊问题，因为商品化可能要求在不同国家生产不同的产品形式。[43]要做到这一点，企业必须在其研发中心和它在各国的生产经营之间建立密切的联系，同样也需要整合研发和生产，尤其是那些因考虑相对要素成本等而把生产活动分散到世界各地的国际企业更是如此。

整合一个国际企业的研发、市场销售和生产，要求在北美、亚洲和欧洲的研发中心通过正式或非正式的整合机制与各国所在地区的营销机构和各生产机构相联系。另外，国际企业必须建立一些由分散在全球各地的成员组成的跨部门团队。这种复杂的尝试要求公司利用一系列正式和非正式的整合机制把互不相连的运作结合在一起，使它们在有效、及时的方式下生产新产品。

虽然针对不同的中心来定位产品开发责任的最佳模式是不存在的，但许多国际企业采用的一个解决办法是建立全球研发中心网络。在这一模式下，基础性研究在分布全球的基础研究中心进行。这些进行基础性研究的中心一般选址在能创造有价值的科学知识的地方、在有研究人才群的地方（如美国硅谷、英国剑桥、日本神户、新加坡）。这些中心是公司创新的发动机，它们开发最终能成为新产品的基础性的技术。

这些技术由与全球产品部门相关的研发单位来挑选，被用来生产新产品，以服务全球市场。在这个阶段，技术的商品化和对制作过程的设计是重点。如果需要进一步制定产品以使它适合某一特定国家顾客的品位和偏好，重新设计的工作会由该国一个子公司的研发小组进行，或在为该地域的不同国家制定产品的区域中心进行。

参考惠普公司的案例：惠普有4个基础研究中心。它们分布在加州的帕罗奥多、英格兰的布里斯托尔、以色列的海法和日本的东京。[44]这些实验室是产生最终新产品和新业务的温床。它们是公司创新的发动机。例如，帕罗奥多中心引领惠普公司的热喷墨技术。该产品由与惠普公司全球产品部门相关的研发中心负责开发。因此，总部设在加州的圣迭戈的这家消费品集团利用惠普公司开发的热喷墨技术，设计、开发、制造一系件成像产品，然后它的子公司可能修改产品以使其能最好地适应当地重要市场的需要。例如，惠普公司在新加坡的子公司负责为日本和其他亚洲市场设计和生产热喷墨打印机。这个子公司把原先在圣迭戈开发的产品拿过来，重新设计后投入到亚洲市场。另外，新加坡子公司在设计和开发某些便携式热喷墨打印机方面

已领先于圣迭戈的总部。惠普公司已授权新加坡这一责任，因为在设计和生产热喷墨打印机方面它已获得重要的竞争力，因此它已成为世界上承担这一活动的最佳地点。

微软公司提供了类似的例子，该公司在华盛顿州的雷德蒙德（总部）、英格兰的剑桥、日本的东京和加州的硅谷有基础性的研究所。这些地区的员工从事未来产品设计的基础问题研究。例如，雷德蒙德的一个研究组在从事自然语言识别软件的开发工作，而另一组则从事人工智能研究。这些研究中心不生产新产品，它们生产用于改进现有产品的技术或帮助生产新产品。产品由专门的生产组制造（如桌面操作系统及应用）。适应当地市场需要来定制产品有时是由当地子公司来完成的。因而，在新加坡的中国子公司则要做一些基础性的程序修改工作，比如对微软办公室软件添加汉字及特定界面。

小结

本章讨论了国际企业中的营销和研发功能。这一章贯彻的主题是存在于减少成本的需求与地区适应性的需求（这会增加成本）之间的紧张状态。本章提出下列要点：

1. 西奥多·莱维特认为，由于现代通信工具和交通运输技术的到来，消费者的品位和偏好越来越全球化，这就产生了标准化的消费品的全球市场。然而，这个说法被众多评论人士视为极端，他们认为国家间仍存在实质上的差别。
2. 市场细分指识别在购买行为上与别的群体有重大差别的消费者群体的过程。国际企业的经理需要知道有关细分的两个主要问题：各国在市场各部分间结构上的差异程度及跨国界分割部分的存在。
3. 一个产品可被视做一组属性。产品属性需要在不同国家有所不同，以满足不同消费者的品位和偏好。
4. 国家在消费者品位和偏好方面的不同是由于文化和经济发展差异引起的。另外，产品和技术标准的差异会要求公司根据不同的国家定制产品属性。
5. 分销战略的决定是努力确定将产品提供给消费者的最适宜的渠道。
6. 显著的国家差别存在于销售系统中。在一些国家，零售系统很集中；在另一些国家，零售系统是松散零乱的。在一些国家，渠道长度很短；在另一些国家就很长。在有一些国家很难获得销售渠道，渠道的质量也可能较差。
7. 营销组合中一个关键的因素是沟通战略，它决定了公司向潜在消费者沟通产品属性时所要使用的程序。
8. 国际沟通方面的障碍包括文化障碍、源头影响及噪声水平。
9. 沟通策略有“推式”和“拉式”两种。推式策略强调个人销售，而拉式策略则强调大众媒体广告。到底是推式策略好，还是拉式策略好取决于产品种类、消费者成熟度、渠道长度和媒体的可用性。
10. 全球标准化的广告活动，在全世界使用相同的市场销售信息，有经济上的优势，但不能适应文化上及广告法规上的差别。
11. 价格歧视指的是针对同一种产品向不同国家消费者的要价不同。价格歧视有助于公司实现利润的最大化。要使价格歧视起作用，不同国家的市场必须分隔开，且它们之间需求的价格弹性必须不同。
12. 掠夺性的定价是利用在一个市场赢得的利润，支持在另一个市场的攻击性的定价，以期达到把竞争者赶出市场的目的。
13. 多点定价指公司在一个市场的定价战略会影响另一个市场对手的定价战略，尤其是一个市场的过激定价会引发另一市场对手的竞争性反应。
14. 经验曲线定价是利用过激的定价尽快积累一定销量，使公司的经验曲线迅速走低。

15. 新产品开发是高风险的、高潜在回报的活动。为了在新产品开发上建立竞争力，国际企业必须做两件事：(1) 把研发活动分散到新产品开发领先的国家；(2) 把研发与营销和生产制造整合起来。
16. 达到研发、营销与制造之间紧密的整合，要求启用跨部门团队。

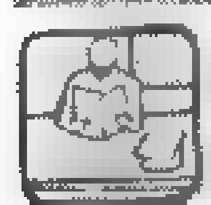
批评性的思考题和讨论题

1. 假如你是美国一次性尿布制造公司的市场销售经理，你们公司在考虑打入巴西市场。你们的CEO相信在美国有效的广告信息在巴西也同样有效。请举出几点反对意见。你们的CEO也认为巴西的定价决策可委托给当地经理，为什么她的观点有可能是错误的？
2. 20年内，我们会看到标准化的消费品在巨大的全球市场出现，你同意这一说法吗？说明你的答案。
3. 若你是一家食品公司的市场销售经理且贵公司想要打入印度市场。而印度的零售体系是分散的。此外，零售商与批发商与印度食品公司往往有长期的联系，这就使进入销售渠道变得困难。你会建议公司采取何种销售策略？为什么？
4. 价格歧视与倾销没有什么显著区别，讨论这种说法的准确性。
5. 假定你为一家设计、制造个人电脑的公司工作，公司的研发中心在北达柯达州。电脑按照合同在中国台湾省制造。营销策略委托给三个地区代表团的领导来制定：北美代表（基地在芝加哥）；欧洲代表（基地在巴黎）及亚洲代表（基地在新加坡）。每个代表团在该团所在地区内开发市场销售策略。以重要性为序，你公司最大的产品市场为北美、德国、英国、中国和澳大利亚。你的公司正经历产品开发及商品化过程的问题。产品上市晚了；制造质量差；成本高于预算；市场对新产品的接受度低于预期，这些问题的源头是什么？你怎样解决这些问题？

研究性任务

利用globalEDGE网站（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 找到并提取全球品牌的最新排名，判别用于排名的标准。哪个国家在全球100大品牌排名中占据主导地位？准备一个短篇报告，识别拥有全球品牌的国家及其成功的潜在理由。
2. 在发展中国家存在的研发的全球化获得了相当大的关注。因此，联合国贸易发展委员会(UNCTAD) 最近发表了一篇报告，里面提到了存在于发展中国家的研发单位的各种形式。酝酿一个概要，对每一种研发单位类型进行描述。如果你的公司打算实施产品标准化战略，你会建立哪种或哪几种研发单位类型？



章末案例
柯达公司在俄罗斯

20世纪90年代初，柯达公司进入俄罗斯。当时该国正处于从指令性经济向初步的自由经济过渡的中期，正致力于推动国有企业私营化及旨在建立竞争性市场的经济改革。柯达公司进入这个市场面临一系列挑战：俄罗斯消费者对柯达公司的产品了解很少且其摄影消费品市场极不发达。而且，除了普遍经营不善的国营商店之外，很少或根本没有现成的经销摄影设备和胶卷及冲洗胶片的基础设施。更麻烦的是，俄罗斯的消费者很穷，不可能买得起哪怕是最便宜的照相机和胶卷。

10年后，柯达公司进入俄罗斯被广泛视为一个巨大成功。2004年柯达公司在新兴市场所获得的25.9亿美元的国际销售中，俄罗斯的占了相当一部分比例，比前一年增长了26%。俄罗斯对柯达公司来说是发展最快的新兴市场，甚至超过了中国。柯达公司是如何做到的呢？

首先，柯达公司有一个明确和始终如一的营销信息并将其通过各种媒体，包括收音机、电视和印刷广告，传递给俄罗斯的消费者。这一营销信息基于这样一个理念：用快捷、简便的方式拍照“留住记忆。”“你按一下快门，其余交给我们”的广告如是说。结果，对一个不习惯摄影的消费者市场，这是个十分完美的信息。柯达公司花了一大笔钱开展促销活动、举办展览、召开会议、赞助体育赛事等等，试图教育消费者，提高他们对柯达品牌的认知度。例如，除了标准媒体广告外，柯达公司还拥有一个旅行摄影公园，里面有一排热气球，这在俄罗斯非常受欢迎。

柯达公司还大力投资宣传公司反腐败和黑市行为的形象，公司很明确自己的生意行为，拒绝私下交易。在一个这种做法曾经很普遍的国家（某种程度上现在仍在延续），这种立场受到消费者的认可，有助于公司建立品牌形象——一个可以信赖的企业。结果证明，这给企业带来了好处。柯达公司还通过在俄罗斯开工厂生产相机、胶卷和冲洗照片的化学药品而树立公司形象。除了公共关系方面的益处之外，这一举动还帮助柯达公司降低了成本，因为它可以利用俄罗斯便宜的劳工及避免进口摄影产品到俄罗斯的关税。

意识到俄罗斯消费者的收入有限，柯达公司的产品战略是在俄罗斯销售低端胶卷和相机。柯达公司向俄罗斯的消费者提供的是20美元左右的简单相机，公司这么做也不会赔本，因为相机是在当地生产的。它不在俄罗斯出售一次性相机，因为每部10美元的价格太贵了；它也没有试图销售在西方畅销的高品质的柯达金胶卷，而是在俄罗斯大量销售较便宜的柯达彩色胶卷。

柯达公司的另一个营销战术是通过鼓励大企业向优秀员工奖励相机，而不是传统的伏特加酒，来试图建立它们对其产品的需求；柯达公司还同旅行社密切合作，送给它们相机让其赠给客户。当然，柯达公司是希望消费者购买柯达胶卷用于这些相机，在很大程度上，事实似乎的确如其所愿。

最后，柯达公司意识到，它需要为其产品建立分销渠道。它没有直接投资自己建立门店，而是制定特许经营权计划，在全俄罗斯开柯达快速冲印店卖柯达产品及冲印胶卷。这些店主经营的门店严格按照柯达公司在其总经销协议中规定的经商指南去做。店面干净、设计吸引人、外观一致，有助于提升柯达的品牌知名度，且其员工友善和蔼、彬彬有礼。这些门店在俄罗斯迅速确立了新的零售标准。3年内，超过350家的柯达快印店在俄罗斯开张，如今，已有好几千家。

资料来源：G. C. Anders and D. A. Usachev, "Strategic Elements of Eastman Kodak's Successful Market Entry in Russia," *Thunderbird International Business Review* 45, no. 2 (March-April 2003), pp. 171-83; S. McNamara, "Kodak Stores Set U. S. Standards in Russia," *USA Today*, December 21, 1998, p. 12B; and "Making Foreign Policy Work with Kodak and Norske Skog," *Strategic Direction* 19 no. 11 (November-December 2003), pp. 27-30.

案例讨论题

1. 俄罗斯市场是如何不同于西方发达国家市场的？这些差异可能如何影响对摄影产品的需求？
2. 柯达公司是如何调整其在俄罗斯的营销组合以迎合当地需求的？你认为这么做对吗？
3. 柯达公司的传统胶卷生意现在受到数码摄影的冲击（柯达公司在此方面仍是领军企业）。柯达公司应该调整在俄罗斯数码市场的营销组合吗？为什么？

第16章

全球人力资源管理

学习目标

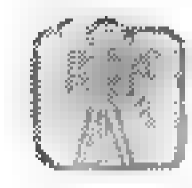
1. 说明国际企业中人力资源管理的战略角色。
2. 讨论国际企业里不同人员配备政策的利与弊。
3. 解释经理人为何不胜任国外职务的原因。
4. 说明管理人员培养和培训计划如何能提高国际企业人力资本的价值。
5. 解释绩效评估体系如何在各国不同以及为什么。
6. 解释补偿体系如何在各国不同以及为什么。

16.1 引言

本章继续探讨国际企业的具体职能：国际人力资源管理。**人力资源管理**（human resource management，HRM）指某一组织实施的、有效利用其人力资源的活动。[1]这些活动包括制定公司的人力资源战略、人员配备、绩效评估、管理开发、补贴及劳工关系。这些活动都不是凭空产生的，所有这些活动都与公司的战略有关。我们将看到，人力资源管理有一个重要的战略成分。[2]通过对公司人力资源的特点、发展、质量、生产力产生影响，HRM能帮助公司达到其主要的战略目标，即降低价值创造成本和通过更好地满足消费者的需求增加价值。参见"另一个视角"有关大众公司高层管理方式的内容。

人力资源管理的战略角色在一个单纯的国内公司中已很复杂，而在一个国际企业中的就更加复杂。人员配备、管理开发、绩效评估及补贴活动这些都因劳工市场、文化、法律体系和经济体系等的差异而更加复杂化（见第2章和第3章）。如：

- 补贴的具体措施在国与国间因各国普遍通行的管理习俗不同而不同。
- 劳工法会在一个国家禁止工会组织而在另一个国家允许其存在。
- 平等就业法规在一个国家受到大力推崇、在另一个国家则不然。



另一个视角

具有国际思维的高层管理

当一位德国出生、在美国受训的管理人员掌舵大众通用公司并负责扭转大众品牌的颓势时（自2001年以来，其利润下滑了60%），会发生什么情况？

沃尔福冈·伯纳德（Wolfgang Bernhard）就是这位高管，他是一位被称为"狂野的西部"的

管理者。他属于德国高管中的新生代，在美国工作过，喜欢挑战传统的管理理念和方式。

在伯纳德的坚持下，大众公司的欧洲工厂第一次向美国质量控制专家敞开大门，并开始解决如何制造新车型的内部争端，解决的方式是把数百名员工召集到一间屋子里去辩论。特别值得一提的是，伯纳德最近要求200多名员工到离总部几英里远的一个礼堂去报到，并把他们分成几个团队，要求他们想出如何将一款计划中的SUV的成本每辆降低2500美元。他告诉他们只有想出办法之后他们才能回到自己的工作岗位上。每晚6点左右，他到礼堂察看并倾听各团队提出的降低成本的建议，有时候他们工作到深夜。大约4周后，员工们完成了他的目标。

伯纳德说这是团队努力——另见大众汽车厂转型的"另一个视角"。

资料来源：Stephen Power, "Top Volkswagen Executive Tries U. S. -Style Turnaround Tactics," *The Wall Street Journal*, July 18, 2006.

如果要建立一个能管理跨国企业的国际经理人的骨干群，人力资源管理就必须应对很多问题。它必须决定如何在公司的关键管理岗位配备人员，如何培养经理人，使之熟悉在不同国家做生意的细微差别，如何补偿在不同国家的人员，以及如何评估位于不同国家的经理人的业绩。HRM还必须应对与外派经理人有关的大量问题。[**外派经理人**（expatriate manager）指在海外子公司工作的本国公民]。人力资源部门必须决定什么时候使用外派人员，派谁到外派岗位上，清楚为什么要这样做，适当补偿外派人员，并确保他们回来后认真听取他们的汇报并重新给他们定岗。

在本章，我们关注人力资源管理在国际企业中的作用。我们开始先简要讨论HRM的战略角色，然后聚焦于人力资源管理的四个主要职能——人员配备策略、管理培训及开发、绩效评估及补偿政策。我们会指出在这几个部分中每项任务的战略内涵。本章章末考察国际劳工关系及公司的劳工关系管理与其总体战略之间的关系。

16.2 国际人力资源管理的战略角色

大量学术研究显示，在人力资源行为和战略之间要有很强的匹配性才能获得高利润。[3] 在第11章，我们谈了优良业绩不仅要求有正确的战略，而且这一战略还必须得到正确的组织结构的支持。战略是通过组织来实施的。如图16-1所示（以图11-5为基础），人员是企业组织结构的关键。一个企业要想在全球市场超越竞争对手，就必须在适当的岗位有适当的人员。这些人员必须受到适当的培训，以使其掌握有效完成工作所需要的技能。对他们的一揽子补偿必须对他们有激励作用，使他们的行为与企业的战略一致，企业使用的业绩评估体系必须能界定企业想要鼓励的行为。

如图16-1所示，通过人员配备、培训、补偿和绩效评估活动，HRM职能对企业组织结构中的人员、文化、激励措施和控制系统有至关重要的影响（绩效评估体系是企业控制系统的一部分）。因此，HRM专业人员具有至关重要的战略作用，他们有责任塑造企业组织结构中的这些元素使其符合企业战略，以便企业能有效地实施其战略。

简而言之，卓越的人力资源管理在全球经济中可以是高生产率和竞争优势的持续来源。与此同时，研究表明，许多国际企业在人力资源职能的效率方面都有改进的空间。在对326家大型跨国公司竞争力的一项研究中，调查人员发现，人力资源管理在大多数企业都是最弱的，这表明提高国际人力资源管理的效率可能对提高业绩大有裨益。[4]

在第11章，我们考察了国际企业采用的4种战略：本土化战略、国际战略、全球标准化战略和跨国战略。强调本土化的企业试图通过强调地区适应性来创造价值；国际公司通过向海外转移产品和核心竞争力来创造价值；全球性的公司则通过实现经验曲线和区位经济来创造价

值；跨国公司通过同时做所有这些来创造价值。在这一章，我们将看到，要想成功，还要求人力资源管理政策与公司的战略一致。例如：跨国战略所要求的人员配备、管理开发和补偿措施与本土化战略的要求完全不同。采用跨国战略的企业需要建立很强的公司文化和非正式的管理网络以在组织内部传递信息和知识。通过员工挑选、管理开发、绩效评估和补偿政策，HRM职可能会有助于这些方面的开展。因此，如我们所提到的，HRM在实施战略方面起着关键作用。在下面的每一节里，我们将详细谈论人力资源管理的战略角色。

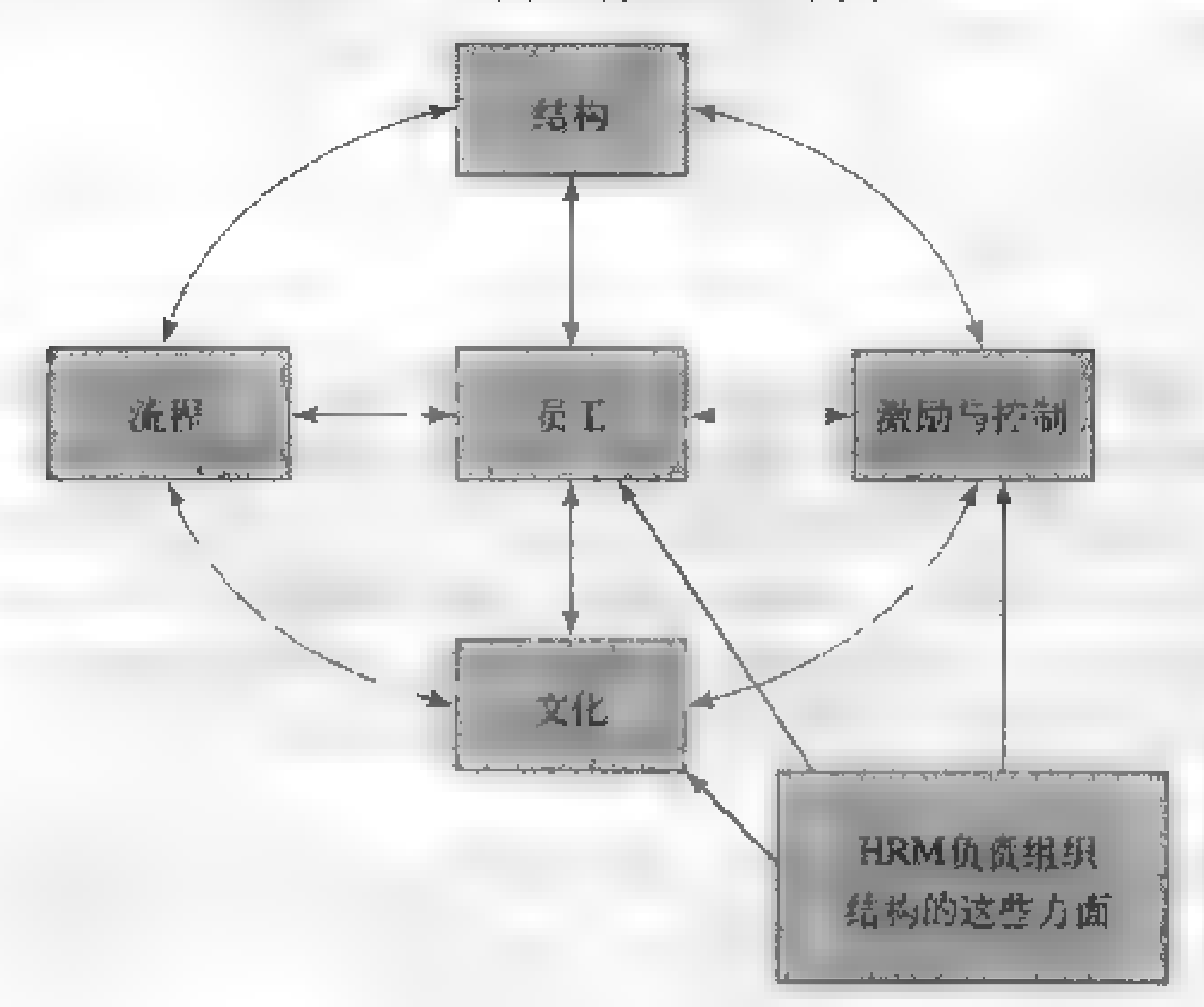


图16-1 人力资源在塑造组织结构方面的作用

16.3 人员配备策略

人员配备政策（staffing policy）是与为特定工作岗位挑选雇员有关的策略。在某种程度上，这一策略涉及挑选具有特定工作技能的个人。从另一个角度来看，人员配备政策可以是一种手段，用来开发和提升公司的文化。[5]**公司文化**（corporate culture）指的是该组织的规范和价值观体系。一个强大的公司文化能帮助公司实施其战略。例如，美国通用电气公司不只是关注雇用那些具有特定工作技能的人，它更想雇用那些行为模式、信仰及价值体系与通用电气公司一致的人员，而不论其是美国人、意大利人、德国人还是澳大利亚人，也不论其是用来为美国本土服务还是为外国服务。这一行为基于这一信念：如果雇员易接受该组织的规范和价值观体系，公司将会有更好的表现。

16.3.1 人员配备策略的种类

研究把国际企业中的人员配备政策分为三种：以种族为中心的方法、多个中心的方法以及以全球为中心的方法。[6]我们会对每种策略加以分析，并把它与公司所追求的战略相联系。最吸引人的人员配备策略也许是以全球为中心的方法，尽管采取这种方法存在一些障碍。

1. 种族中心主义的方法

种族中心主义的人员配备政策（ethnocentric staffing policy）是所有关键管理位置由母国的国民担任。这一做法一度被广泛采用。宝洁公司、飞利浦NV公司及松下公司原先都沿用这一方法。例如，在荷兰的飞利浦公司，所有在国外分公司的重要位置一度都由荷兰人把持，这一现象被非荷兰籍的同事称为“荷兰帮”。在许多日本人与韩国人的公司，像丰田公司、松下

公司及三星公司，国际经营中的关键位置通常由本国国民把持。据日本海外企业联合会统计，1996年只有29%的日本公司的驻外下属机构由非日本籍人把持。相反，66%的外国公司在日本的子公司由日本人把持。[7]

公司采取以种族为中心的人员配备方式的原因有三个。第一，公司可能认为所驻国家缺乏胜任高级管理职位需要的人才。当公司在欠发达国家进行经营时这一论点最常被提及。第二，公司也许会视种族中心主义人员配备策略为保持公司统一文化的最好方法。例如，许多日本公司更愿意其国外的运作由日本外派经理人领导，因为这些经理人因其日本背景将会适应公司的文化。[8]同样，美国的宝洁公司直到最近仍倾向于把国外分支机构的重要位置配备给美国国民，因为美国人在其美国公司工作多年后，适应了宝洁公司的公司文化。这一原因在公司将其文化价值看得很重要时往往显得很突出。

第三，如果公司试图通过向国外分支公司转移核心竞争力来创造价值，就像实行国际战略的公司所做的一样，公司可能认为最好的方法是将熟知这一核心竞争力的母国国民调到国外机构。试想一下，如果公司试图向国外的分支机构转移其营销方面的核心竞争力而又没有相应地调派母国的营销管理人员，那将会怎样呢？该转移也许不能产生预想的收益，因为核心竞争力的基本知识是不容易表达清楚或写下来的。这种知识通常有相当的心照不宣的范畴，是要通过经验获得的，这就好比杰出的网球运动员，不能只通过写一本打球手册就能指导别人使之成为伟大的网球运动员。有市场营销核心竞争力的公司，不能仅仅通过写一本小册子来告诉国外的下属机构如何在国外的环境中建立一个全新的公司核心竞争力，它必须还要调派管理人员到国外的机构，向国外的经理们展示如何做好市场营销工作。向海外派遣经理人的需要不断上升，因为支撑公司核心竞争力的知识都在公司国内经理人的头脑里，他们从数年的经验中获得这一知识，而非从某本手册中读来。因此，如果公司想把核心竞争力转移到其国外机构中去，它就必须也调派合适的经理人去。

尽管有实行种族中心主义的人员配备政策原理，但该政策如今在大多数国际企业中逐渐消失。这其中有两个原因。其一，种族中心主义人员配备政策限制了东道国国民的升迁机会，这会导致反感的情绪、生产效率下降及团队内部的逆反行动不断上升。如果外派经理人比本国国民工资高很多（这是常事），反感情绪会更大。

其二，种族中心主义策略会导致"文化上的短视"，即公司不能很好地理解东道国文化上的差异，而这些差异往往要求采取不同的市场营销及管理方法。外籍经理人要适应新环境需花很长时间，在此期间他们会犯很大的错误。例如，外籍经理可能不明白产品特性、分销战略、沟通战略及定价战略该如何适应东道国的条件，结果可能会是代价昂贵的大错。他们也可能因不了解所在国的文化做出有违伦理道德的决策。[9]在美国的一个广为报道的例子是三菱汽车公司被联邦平等就业机会委员会起诉，据称是因为三菱公司默认在伊利诺伊州一家工厂广泛地、系统地存在性别歧视。该工厂的高层经理人都是日本侨民，他们否认这一指控。日本籍经理可能没有意识到这种行为在日本会被接受，而在美国则不被接受。[10]

2. 多个中心的方法

多个中心的人员配备政策（polycentric staffing policy）要求下属分支机构由东道国国民管理，而母国的国民则把持公司总部的关键位置。在许多方面，多个中心的方法是对种族中心主义方法缺点的一个回应。采取多个中心方法的一个优点是公司不太可能遭受"文化上的短视"的痛苦。东道国的经理人不可能犯那种因文化上的误解而引起的错误，而外派经理人在这一点上则易受指摘。第二个优点是，多个中心方法的花费不会很大。外派经理人需要花很多费来维持，而启用东道国的国民则能降低价值创造的成本。

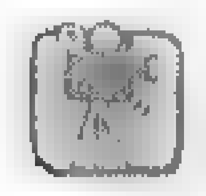
然而多个中心的方法也有缺陷。东道国国民获得其国家以外的经验的机会很有限，因而不可能在其自己分部中的高层位置上取得更大进步。正如种族中心主义政策的情况一样，这也可能引起反感。不过，也许多个中心的方法的主要缺陷是东道国经理人与母国经理人之间会形成

隔阂。语言障碍、对国家的忠诚及一系列文化上的差异会使公司总部人员与国外的子公司隔离开来。母国对东道国缺乏管理转化，或反向转化，会加深这种孤立现象并导致公司总部与外国分支机构间缺乏整合。结果会是相当独立的各国单位与公司总部之间只有名义上的联系。在这个联合之内，转移核心竞争力、实现经验曲线和区位经济所要求的协调或许很难实现。因此，尽管多个中心的方法也许对采用本土化战略的公司有效，但它对其他战略不合适。

由多个中心方法导致的联合也能成为公司内部一种惯性的力量。例如，经过几十年的多个中心人员配备战略，食品和洗涤剂巨头联合利华公司发现从强调本土化的战略态势转变到跨国战略态势是很不容易的。联合利华公司的国外分支机构早已演变为半自治性的经营，各自都带有自身强烈的国家身份。这些“小王国”强烈反对公司总部限制其自治权及理顺全球制造过程的努力。[11]

3. 以全球为中心的方法

以全球为中心的人员配备战略（geocentric staffing policy）寻求整个组织中关键工作岗位的最佳人选而不论其国籍。这一策略有若干优点。第一，它使公司能最佳地利用其人力资源。第二，或许更重要的是，全球中心主义策略使公司能建立一支在不同文化中都能自如工作的国际经理人队伍。创建这样一支队伍也许是走向建立一个强大且团结的公司文化及非正式管理网的重要的第一步，这两方面都是全球标准化和跨国战略所需要的。[12] 实行全球中心主义人员配备策略的公司，因为实现经验曲线与区位经济以及多方位转移核心竞争力，比实行其他人员配备政策的公司能更好地创造价值。另外，由全球中心主义人员配备策略导致的多国管理人员组成的队伍会降低文化的短视现象，且能加强地区适应性。因此，在其他条件相等的情况下，全球中心主义人员配备策略似乎最具吸引力。细节参见“另一个视角”。



另一个视角

国际任务中的女性

你会外派一位女性去沙特阿拉伯、科威特、日本或韩国任职吗？西方女性外派人员在传统上限制妇女抛头露面的外国文化中该如何行事？派往这些国家的女性大多很成功。她们的关键挑战是要得到这些外派任务！只要派出去，女性外派人员都很成功。这部分是因为一旦处于那种文化中，女性外派人员首先被视为外来者，不必受本地女性角色的约束。此外，“外派”女性在新环境中有她们自身的特点——她们引人注意——这对做生意有其特定优势。当地人常常以同女性外派人员发展生意关系而自豪，因为这么做可以显出外国人对他们文化的偏见是肤浅的、不全面的。

有几个问题限制公司实行全球中心主义策略的能力。许多国家希望国外的分支机构雇用它们的公民，因此它们利用移民法，要求公司如果东道国国民在人才数量上足够，且在技能上符合的话，应优先雇用东道国国民。大多数国家（包括美国）要求公司如果想雇用外国国民而非本国国民必须提供许多文件材料。这种文件材料会很花时间、耗费钱财却往往徒劳无用。另一个问题是实施全球中心主义人员配备策略会很昂贵。从一国向另一国调动经理人使培训成本和重新安置的成本上升，公司还需要支付与标准化的国际基本工资水平相当的补贴，而这一国际基本工资水平又比许多国家的基本工资水平高。另外，经理人享有并入国际快轨的更高的工资，这会成为公司内部怨气的来源。

4. 小结

三种人员配备政策的优点、缺点在表16-1中总结了出来。总的说来，以种族为中心的方法与国际战略并存；多个中心的方法与本土化战略并存；而全球中心主义方法与全球标准化及跨国战略并存。（见第11章的有关战略细节）。

虽然在这里描述的人员配备策略是在实际操作者及国际企业的学者中广为流传并广泛使用

的，但一些评论家声称这种类别划分过于简单，它会模糊国际企业中管理操作的内部差异。评论者认为在一些国际企业中，人员配备政策在不同国家的分支机构有很大的区别，有的机构用种族中心主义来管理，而有的则用多个中心的方法或全球中心主义方法来管理。[13] 还有一些评论家注意到，公司采取的人员配备策略主要被其地理视野的范围所驱动，而不是受其战略目标的影响，有广阔地理视野的公司最有可能启用以全球为中心的思维模式。[14]

表16-1　人员配备方式比较

人员配备方式	适合的战略	优　点	缺　点
种族中心	国际	克服了东道国缺乏合格经理人的缺陷 统一文化 有助于转移核心竞争力	在东道国引起反感 可能导致文化上的短视
多个中心	本土化	减轻文化上的短视 实施起来较便宜	限制职业流动性 使总部与国外子公司隔离
全球中心	全球标准化和跨国	有效利用人力资源 有助于建立强大的文化和非正式的管理网络	各国移民政策可能限制其实施 昂贵

16.3.2 外派经理人

我们讨论过的三个人员配备政策中的两个（种族中心和全球中心）都依赖广泛地启用外派经理人。如我们先前所定义的，外派人员是被派往另一国工作的一国国民。有时，内派人员一词是指一群具有外国公民身份的在其跨国公司母国工作的外派人员。[15] 这样，一个日本公民，搬到美国，在微软公司工作，就被称为内派人员。在种族中心政策中，外派人员都是母国的国民被派往国外。以全球为中心的策略中，外派人员不必是本国国民，公司的派遣决定不以国籍为基础。国际人员配备的有关文献中一个显著的问题是外派人员失败（expatriate failure），即外派经理人过早地回到他的母国。[16] 我们在这儿简要地总结一下外派人员失败的案例，再讨论使外派人员失败率降至最低的几种方法。

1. 外派人员失败率

外派人员失败表示公司确定选派的个人在国外没有发挥出能力，是选派策略的失败。[17] 其后果包括未到期提前离开国外岗位、很高的辞职率（外派人员离开公司的比率是国内管理人员的两倍左右）。[18] 研究显示，16%～40%的被派往发达国家执行任务的美国雇员提前回国，而几乎70%的被派往发展中国家的雇员提前回国。[19] 尽管还没有其他国籍的详细数据，但有人认为外派人员失败率很高是一个普遍问题。例如，据估计28%的英国外派人员不胜任国外的岗位。[20] 外派人员失败的成本很高。一种估计是，每次失败给母公司带来的平均成本是外派人员国内年工资的三倍再加上重置成本（这些费用受汇率和任务地点的影响）。统计表明，每一次失败成本在25万～100万美元之间。[21] 另外，大约30%～50%的美国外派人员其年人均一揽子补偿在25万美元左右，但其在国际位置上工作被公司视为不起作用或勉强起一点作用。[22] 在一次研究中，R. L. 唐调查了一些美国、欧洲和日本的跨国公司。[23] 她总结出来的结论表明76%的美国跨国公司经历的外派人员失败率在10%以上，7%的美国公司经历的失败率在20%以上。唐的研究还表明，以美国为总部的跨国公司经历的外派人员失败率要高于欧洲或日本的跨国公司（见表16-2）。

唐询问她的跨国经理调查对象有关外派人员失败的原因。对美国跨国公司而言，原因依重要性顺序排列是：

（1）配偶不能调整好状态。

（2）经理人不能调整好状态。

（3）其他家庭问题。

（4）经理人性格和情感上的成熟度。

(5) 没有能力应付更大的海外工作责任。

欧洲公司的经理人只给出一个与外派人员失败有关的原因，即经理人的配偶不能调整自己使其适应新的环境。日本公司给出的失败原因依重要性排列如下：

(1) 没有能力应付更大的海外工作责任。

(2) 在新环境中遇到困难。

(3) 个人的或感情的问题。

(4) 缺乏技能。

(5) 配偶不能调整好状态。

也许这个单子中差别最大的是"配偶不能调整好状态"这一条，它是美国和欧洲跨国公司外派人员失败的首要原因，但在日本跨国公司的原因中只排在第5位。唐认为这个差别并不令人感到吃惊，考虑到日本社会中妻子的角色和地位较低的传统，且大多数日本的外派经理人是男性这一事实。

表16-2 外派人员失败率

召回率百分比	公司百分比（%）
美国跨国公司	
20%~40%	7
10%~20%	69
<10%	24
欧洲跨国公司	
11%~15%	3
6%~10%	38
<5%	59
日本跨国公司	
11%~19%	14
6%~10%	10
<5%	76

在唐的研究之后，一些其他的研究不断证实了配偶不能调整好状态以适应新环境、经理人不能适应新环境或其他家庭问题是持续高比率外派人员失败的主要原因。一家人力资源管理咨询公司、国际定位资源公司发现，60%的外派人员失败是由于这3个原因。[24] 另一项研究发现任务失败的最常见的原因是缺乏伴侣（配偶）的满意，这一原因占受调查者的27%。[25] 外派经理人不能调整状态以胜任国外的位置似乎是由被选派的经理缺乏文化技能造成的。依照一家人力资源管理咨询公司的研究结论，这源于许多公司外派人员挑选过程中的基本缺陷："外派任务很少因为人员不能适应工作的技能需求而失败。通常，外派人员的选拔是由直系主管经理依据技术能力来确定的。他们外派的失败是因为家庭和个人问题和缺乏文化技能，文化技能不是选拔过程的一部分。"[26]

配偶不能适应国外的工作岗位似乎与几个因素有关。通常配偶在国外感到他们没有熟悉的家庭和朋友圈。语言差异对他们来说是交新朋友的障碍。虽然这一切对经理人来说不是太大的问题，他能在工作中交朋友，而对配偶来说这却是难事，他们可能感到被困在家里了。由于移民法禁止配偶工作，这个问题就更加突出了。近年来在许多发达国家出现的双职工家庭不断增多，这个问题就重要得多了。一项调查发现外派人员中69%已婚，77%的时间有配偶陪伴在身边。在这些配偶中，49%的在陪伴外派之前有工作，只有11%的在外派时有工作。[27] 近来的研究表明如今经理人推掉国际任务的主要原因是考虑到这一任务会对其配偶的事业有影响。[28] 下面的"管理聚焦"分析了一个大型跨国公司荷兰皇家壳牌集团应对这一问题的方法。

管理聚焦

荷兰皇家壳牌集团的外派人员管理之道

荷兰皇家壳牌公司是一家全球性的石油公司，总部分别设在英国的伦敦和荷兰的海牙(Hague)。公司有员工10万人，其中5500位经常以外派人员的身份在外国居住和工作。壳牌公司的外派人员由一群有超过70个国籍、分布在100多个国家的人员组成。壳牌公司长期坚持认为，作为一个全球性的企业，人员的国际流动性对成功的运作是至关重要的。在20世纪90年代初，壳牌公司发现选聘关键人员赴国外任职越发困难。为了寻找其中的原因，1993年公司走访了200多位外派人员及其配偶，来确定哪些是他们最关心的问题。然后它把所得到的这些信息做成一份调

查表，分发给17 000位目前的及前任的外派雇员、外派雇员配偶及那些回绝国际任务的雇员。

调查的回复率达到了70%之多。这表明许多雇员认为这是一个很重要的问题。依据调查，5个问题对雇员接受国际任务有重大影响。其重要性依序为：①与孩子在上中学期间分开（英国和荷兰的外派人员的孩子在父母外派期间通常被送到本国的寄宿学校）。②对配偶职业和工作的伤害。③没能让配偶认可及参与调迁决定。④没有提供有关调迁的足够多的信息和帮助。⑤健康问题。背后的信息是：家庭而非个人，是外派的基本单位，而壳牌公司需做更多工作才能认识到这一点。

壳牌公司为了解决这些问题实施了一系列项目。为帮助解决孩子的教育问题，壳牌公司在外派雇员集中的地方建立小学。对于中等教育，它与当地的教育机构合作，通常以资助的形式，帮助它们提升教育水平。公司也提供教育资助金帮助外派人员的子女到东道国的私立学校接受教育。

帮助配偶协调职业问题是一个更棘手的问题。依照调查得出的数据，陪伴壳牌公司员工外派赴任的配偶有一半在与丈夫一起执行外派任务之前有工作。被外派后，只有12%能确保仍有工作，而33%则希望继续工作。壳牌公司建立了一个配偶就业中心帮助解决这一问题。中心提供职业咨询及帮助他们在外派期间及外派结束后寻找就业机会。公司还同意补偿最高达80%的职业培训、再教育或重获资格的费用，每项任务的补贴高达4400美元。

壳牌公司还建立了一个被称做“外派岗位”的全球信息及咨询网络，来给那些考虑到国外任职的家庭一些支持。“外派岗位”的总部设在海牙，至今在30多个国家开设了40个信息中心。这些中心推荐学校、医疗设施，并提供住房建议，还提供最新的职业信息、学习信息、自主经营信息及志愿工作的信息。

资料来源：E. Smockum, "Don't Forget the Trailing Spouse," *Financial Times*, May 6, 1998, p. 22; V. Frazee, "Tearing Down Roadblocks," *Workforce* 77, no. 2(1998), pp. 50-54; C. Sievers, "Expatriate Management," *HR Focus* 75, no. 3(1998), pp. 75-76; and J. Barbian, "Return to Sender," *Training*, January 2002, pp. 40-43.

2. 外派人员的挑选

降低外派人员失败率的一个方法是通过改进的挑选程序提前甄别不合适的候选者。在对这个问题研究的一篇评论中，门登霍尔（Mendenhall）和奥都（Oddou）认为许多公司的一个主要问题是人力资源管理者一般都把国内的表现与海外可能的表现等同起来，相应地挑选赴外国岗位的候选人。[29] 国内表现与海外可能的表现不是一回事情。一位执行经理在国内背景下可能表现好，但不一定能胜任不同文化背景下的管理工作。在这两位的论文中，门登霍尔和奥都提出了四个参数来预测国外岗位的成功与否：自我定位、他人定位、直觉能力及文化韧性。

（1）自我定位（self-orientation）。这一参数的特征是强化了外派人员的自尊、自信及心理健康。高度自尊、自信及精神健康的外派人员更可能在国外岗位上成功。门登霍尔和奥都得出结论说，这样的个人能够调整他们在饮食、运动及音乐方面的兴趣。他们有工作以外的爱好兴趣，且在技能上胜任。

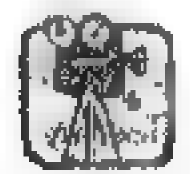
（2）他人定位（others-orientation）。这一参数的特性强化了外派人员与东道国国民有效互动的能力。外派人员与东道国国民互动越强，他就越有可能成功。这里有两个因素特别重要：发展关系及主动沟通。发展关系指与东道国国民发展长期友谊的能力，主动沟通指外派人员愿意使用东道国语言。尽管语言流畅有助于沟通，但外派人员不一定非要语言流畅才能表现出主动沟通的意愿，努力去使用东道国语言才是重点所在。这种姿态会得到东道国国民更大的合作回报。

（3）直觉能力（perceptual ability）。即能理解为什么其他国家的人会有那样的行为方式，也就是移情能力。这一参数在管理东道国国民的方面是很重要的。外派经理人若缺乏这种能力就会以本国国民的行为方式对待他国国民。结果，他们会经历相当多的管理问题和很大的困扰。一位惠普公司的外派总经理说：“我花了半年时间才接受员工都会晚半个小时来开会的这一个

事实，这一点只困扰我一个人"。依照门登霍尔和奥都的观点，调整得很好的外派人员往往不会去评判东道国国民的行为，而是愿意采用灵活的管理方式，在文化条件许可范围内调整管理风格。

(4) 文化韧性（cutural toughness）。这一参数指外派人员如何调整来适应外派任务所在国的岗位。一些国家比另一些国家更难干，因其文化相对更生疏、更令人不舒服。例如，许多美国人认为英国是相对容易的国外岗位，理由很充分：美国和英国的文化有许多共同点。另一方面，许多美国人认为非西方文化的岗位，如印度、东南亚和中东的岗位就难干得多。[30] 其中的原因很多，包括医疗保健条件差、住房标准低、不适应的气候、缺少西方的娱乐消遣活动及语言障碍。而且，许多文化极端地以男性为主导，因而对西方女性经理人尤其困难。

门登霍尔与奥都注意到标准的心理测试能用于前三个参数的评估，文化之间的比较会让经理人在第四个参数上有感觉。他们主张：除了国内的表现以外，这四个参数应在甄选赴外岗位经理人上占一定分量。参见下文的"另一个视角"。然而事实并不与门氏与奥氏的推荐相符。例如，唐的研究表明，她的样本中只有5%的公司使用正式的程序和心理测试来评价潜在外派人员的个性特征及相关能力。[31] 同样，国际定位资源组织的研究显示，在挑选海外任务的人选时，他们所调查的《财富》杂志500强中的50家公司里，只有10%进行了重要的心理特质测试，如文化敏感性、人际交往技巧、适应性及灵活性。相反，90%的公司挑选雇员时依据的是他们的专业技能，而非顺畅地进行跨文化交际的能力。[32]



另一个视角
全球思维倾向

一些研究人员表示，以认识复杂性和全球视野为特征的全球思维倾向是全球经理人的基本特点。这样的经理人能够处理高度复杂和难以理解的事情，并且胸怀世界。如何才能开发这些特征？这些常常是在早期获得的，或出生于双文化家庭，或生活在国外，或学习外语是家庭正常生活的一部分。

门氏和奥氏没有解决因配偶不能适应而导致外派人员失败的问题。依据几位其他研究者的研究，对外派人员家庭状况的考虑应该是外派甄选过程的一部分。（见上文中"管理聚焦"有关壳牌公司的内容）。[33] 另一家国际人力资源管理咨询公司、温丹姆（Windam）国际公司的一份调查发现，把配偶包括在赴外岗位预选面试的只有21%，而他们中只有一半接受过跨文化培训。双职工家庭数量的上升为这一长期性问题又增加了一个困难的因数。[34] 越来越多的配偶们想不通为什么必须牺牲自己的职业去推动他们伴侣的职业发展。[35]

16.4 培训与管理开发

甄选工作只是把一项工作与一位经理人相匹配的第一步。下一步是培训经理人使其能做好这份工作。例如，一项详细的培训计划会被用来帮助外派经理人获得在国外岗位成功所需要的技能。不过管理开发是一个宽泛得多的概念，其目的是培养经理人发展公司及自身事业的技能。因此，作为管理开发计划的一部分，一位经理人会在几年中被派往几个不同的国外岗位以发展其跨文化敏感性及累积经验。同时，他会与公司其他一些经理人参加定期的管理教育课程。不断调动工作背后的理念是广博的国际经验将强化经理人的管理和领导技能。近年的研究表明情况确是如此。[36]

历史上，大多数国际企业更关注培训而非管理开发，而且，它们往往把培训的重点放在准

备本国国民赴国外岗位上。但是，近年来向更加全球化的竞争的转化以及跨国公司的崛起引起了变化。公司提供综合的管理开发课程以及培训特定岗位的计划变得越来越普遍。在许多国际企业中，管理开发计划的明确目标是战略性的。通过向经理人提供所需要的技能，强化企业的文化及推动信息网络的建立用以在跨国企业内分享知识，管理开发被认为有助于公司达到其战略目标。

了解了培训和管理开发的区别，我们首先考察接受国外岗位的经理人需要接受的几类培训，之后讨论国际企业中管理开发与战略的联系。

16.4.1 外派经理人的培训

在本章开头，我们看到了外派人员失败最常见的两个原因是：经理人的配偶不能适应国外环境及经理人自身不能适应国外环境。培训能帮助经理人及其配偶克服这些问题。文化上的培训、语言培训及实际培训都能降低外派人员失败率。我们将在这里讨论每一种培训。[37] 尽管培训很有用，但有证据表明许多经理人在被派出国赴任之前没有接受培训。一项研究发现只有30%的外派1～5年任期的经理人在出发前接受过培训。[38]

1. 文化培训

文化培训是为了加强对东道国文化的了解。其基本理由是相信了解东道国的文化会帮助经理人移情该文化，从而与东道国国民交往时能加强效果。有人认为外派人员应接受东道国文化、历史、政治、经济、宗教及社会和商业行为准则方面的培训。[39] 若可能，建议正式调动之前安排一次前往即将去的东道国的旅行，这样或许会减弱文化上的冲击。考虑到与配偶适应与否有关，配偶或许全家都参加文化培训课程这一点很重要。

2. 语言培训

英语是世界性的商务语言，在全世界经商只使用英语是可能的。尽管英语很普及，但只依赖英语削弱了外派经理人与东道国国民交流沟通的能力。本章开头提到，主动用东道国语言进行交流和沟通，即使不够熟练也能帮助外派人员与当地雇员建立和睦的关系，从而提高经理人的影响。尽管如此，一项对美国跨国公司74位总经理的调查发现，只有23位相信外语知识在国外经商时是必要的。[40] 那些确实为外派人员提供外语培训的公司认为此举提高了其雇员的效力并使他们更容易与国外的文化环境相联系，从而在东道国强化了一个更好的公司形象。

3. 实际工作的培训

实际工作的培训旨在帮助外派经理人及家属能很轻松地融入东道国日常的生活。日常生活熟悉得越早，外派人员及其家人成功适应的可能性越大。外派人员最关键的需求之一是来自朋友的支持网络。在外派人员群体存在的地方，公司通常付出很大努力确保新的外派人员家庭能很快融入这个群体。外派人员社团会成为支持和提供信息的有用的来源，并在帮助家属适应国外文化方面有不可估量的作用。

16.4.2 外派人员的召回

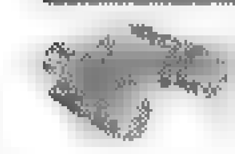
在培训及外派经理人开发中大多被忽略的、但又非常重要的一个问题是准备让他们重返其本国机构的问题。[41] 召回应被视为完整循环过程的最后一个环节，这一过程把最初的精心挑选、对外派人员进行跨文化培训和他们完成任期重新回到本国机构这些步骤连接起来。然而，雇员回国并没能与其他员工分享知识，也没能鼓励其他表现出色的经理人走相同的国际职业道路，相反，外派人员常常面临不同的状况。[42]

通常，外派人员经过一段时间的国外生活——那段时间他们非常自主，且获得了很好的补偿，因而有一种身处小池塘的大鱼的感觉，而他们回国后面对的这个组织却不了解他们在过去几年中做了些什么，也不知道如何利用他们的新知识，甚至不特别在乎其新知识。最糟糕的情

况是，被召回的雇员不得不寻找工作，或公司会设立无需使用外派人员技术和能力的替代岗位，因而不能最大限度地发挥公司对外派人员个人所做的投资的效用。

有研究表明这一问题的严重程度。依照一项对召回雇员的调查，60%～70%的人员不知道他们回国后的职位如何。而且，60%的人员说他们的组织在召回这一点上很含糊，对他们的新角色分配很不明确，对他们今后在公司里的职业前途也不肯定，被调查的77%的人员确实在回国后得到的工作比在外派时的工作级别低。[43]毫不奇怪，回国的外派人员有15%一年内离开了原公司，而40%的人员三年内离开了原公司。[44]

解决这个问题的关键是良好的人力资源计划。正如人力资源管理功能需要为外派人员开发良好的甄选及培训计划一样，它还需要开发好的计划，以保证外派人员一结束国外的任期就重返本国组织的工作环境，让他们为个人和职业方面的变化做好准备，并能用上他们在国外获得的知识。如需要一个可能会被采用的这种计划，请参考下文的“管理聚焦”中孟山都公司开发的召回计划。



管理聚焦

孟山都公司的召回计划

孟山都公司是一家全球性的农产品提供商，年销售收入达50亿美元，拥有10 000名雇员。公司随时都有100名中、高级管理人员在国外岗位任职，其中2/3是美国人在海外任职，剩下的人员是在美国工作的国外公民。在孟山都公司，管理外派人员的步骤及其召回是从严格的甄选过程及精细的跨文化培训开始的，这两方面都是针对经理人及其家人的。像其他许多全球性公司一样，这一想法是要建立具有国际思维的、能力很强的，在未来能领导该组织的经理人管理队伍。

这一计划的一个很显著的特征是，雇员及派出他们和接收他们的经理人或主办方就如何使该任务适应公司经营目标达成一个共识。重点是将人员派出出国做这项工作的原因及他们返回后将给孟山都公司做出什么贡献。作为这一程序的一部分，主办经理应预先向外派人员明确他回国后的工作机遇。

一旦外派经理人真的回国，会有跨文化培训员听取他们的汇报，在特定信息交换期间，他们也有机会向同事们、下属及上级展示他们的经历。

然而，孟山都公司的召回计划不仅集中在工作上，它还关注外派人员家庭的回归问题。孟山都公司发现召回的困难更多的是与个人及家庭有关的问题，而不是与工作有关的问题，但个人问题明显影响雇员的工作表现，因此对公司来说关注这种问题很重要。

这就是孟山都公司为什么向回国的雇员提供机会使其度过个人的困境。在他们回国后的三个月内，外派人员在上班期间花三个小时会见其选出的几个同事。问询实际上是一场对话，由经过培训的督导员协助完成，该督导员有一个帮助外派人员讲叙召回的重要方面的对话提纲。问询过程允许雇员讲述他的重要经验，让经理人、同事及朋友了解其知识专长，以便组织内部的其他人来利用其中一些全球性的知识。根据一位参与者所述：“这听起来很愚蠢，但这三个小时确实是令人兴奋的时刻。因为这段时间里你的家庭生活实在很乱，你根本没有时间坐下来评估所发生的一切：你正在搬家、换一个新工作、新居所，而孩子们则要去新学校。只有在这时，你才好像看到了沙漠中的绿洲，你有了一个谈话的时间，可以将你的感受说出来。”这个方法很明显是起作用的。计划自引入以来，回国外派人员的损耗率明显下降。

资料来源：C. M. Solomon, "Repatriation: Up, Down, or Out?" *Personnel Journal*, January 1995, pp. 28-34; and J. Schaefer, E. Hannibal, and J. O'Neill, "How Strategy, Culture and Improved Service Delivery Reshape Monsanto's International Assignment Program," *Journal of Organizational Excellence* 22, no. 3(2003), pp. 35-40.

16.4.3 管理开发与战略

管理开发计划是为了提高整个经理人队伍的技能水平而设计的，是通过一套综合性的不断的管理教育及让经理人在不同工作岗位轮换以提供他们不同的经验而实现的。管理开发计划试图提高整体的生产力及公司管理资源的质量。

国际企业不断将管理开发手段作为战略工具。这在实行跨国战略的公司尤其如此，且呈越来越多之势。这样的公司需要非常团结的公司文化和非正式的管理网络来帮助协调和控制。另外，跨国公司经理需要能够找到地区适应性压力，这就要求他们了解东道国的文化。

管理开发计划通过使新经理人适应公司的规范及价值体系来帮助建立一种统一的公司文化。公司内部的培训计划及场外培训期间大量的互动会强化团队精神——共享的经验、非正式的关系网络，也许还有公司语言或行话——以及开发技术能力。这些培训内容通常包括歌曲、野餐及促进团结的运动项目。这些溶入礼节可能包括“加入仪式”，在这样的仪式里，要去除个性化文化，穿上公司制服（如印有公司标语的T恤衫），还得承受屈辱（如往脸上扔馅饼）。所有这些活动的目的是加强经理人对公司的认可。[45]

把经理人聚集在一个地方一段时间并在几个国家不同工作岗位上进行轮换，能帮助公司建立一个非正式的管理网络。这样的网络可以用做渠道，让大伙在公司里交换提高业绩的有价值的知识。[46] 瑞典的电信公司爱立信公司就是这样。公司内部单位间的合作在爱立信公司是极其重要的，尤其在从母公司向国外子公司、国外子公司向母公司及子公司之间传递技术秘诀及核心竞争力方面。为了促进合作，爱立信公司在总部与其子公司间来回转调大量的人员。爱立信公司每年或每两年把50～100名工程师和经理人从一个单位调到另一个单位，这就建立了一个人际网络。这一政策对巩固公司的共同文化及协调公司全球分散的运营都很有效。[47]

16.5 绩效评估

绩效评估体系被用来评估经理人的表现，依据是企业认为对战略的实施和竞争优势的获得非常重要的评判标准。企业的绩效评估体系是其控制系统的一个重要元素，而控制系统是组织结构的中心组成部分（见图16-1）。让许多国际企业感到特别棘手的问题是如何最恰当地评价外派经理的表现。[48] 在这一节，我们探讨这一问题，并提供评价外派人员表现的一些指导。

16.5.1 绩效评估的问题所在

无意的偏见上的干扰使客观评价外派经理人的表现变得很困难。大多数情况下，有两组人评价外派经理人的表现：东道国经理组和本国经理组，而两组都会有偏见。东道国经理人会因他们自己文化框架下的参考标准及期望值而有所偏见。如奥都及门登霍尔写的一份报告中提到：一位美国经理人在印度分公司工作期间引入了参与决策的做法。[49] 该经理人不断收到东道国经理的负面评价，因为印度存在很强的社会阶层，经理人被视为专家，不应向下属寻求帮助。当地雇员显然把美国经理人的参与式管理的尝试看成他不胜任、不了解自己的工作。

本国经理的评价会因距离太远及他们自己缺乏国外工作经验而有偏见。由于距离远而导致本国公司管理层通常不知道国外运作中发生的情况，因此经理人会依赖“硬”数据来评价外派人员的表现，这些数据包括下属单位的生产力、利润率或市场份额。但这些标准可能反映的是外派经理人控制之外的因素（如汇率的不利变化、经济下滑等）。而且，硬数据不能把众多不易察觉的但也很重要的“软”变数包括在内，如外派人员发展跨文化意识的能力及与当地经理人有效合作的能力。由于这些偏见，许多外派经理人认为总部的管理层对他们的评价有失公允，并不能全面地评估他们的技能及经验的价值。这恐怕是许多外派人员认为赴外任职对他们的职业没有好处的一个原因。在对美国跨国公司人事经理的一项调查中，56%被调查的经理人声称

赴外任职对其职业是不利的或不重要的。[50]

16.5.2 绩效评估的准则

几件事情能减少绩效评估的偏见。[51] 第一，大多数外派人员似乎认为现场的经理人的评价比场外经理人的评价更重要。因为距离接近，现场的经理更能评价外派人员表现中重要的部分：软变数。当外派人员与现场的经理国籍相同时评价更有效，因为文化上的偏见减少了。在实际当中，总部经理人通常在接到现场经理的报告后写下绩效评估。在这种情况下，多数专家建议让曾在同一地区工作过的前任外派人员参与评价以减少偏见。最后的规定是由国外的现场经理人写绩效评估，但在完成最终的正式评价前应咨询一下总部的经理。这给总部经理一个机会来平衡一下因文化上的误解可能得出的负面评价。

16.6 补偿

在国际企业中每次讨论补偿方式时总会出现两个问题，一是，如何调整补贴才能反映国家间在经济状况和补偿实施方面的差别。另一个是外派经理人应如何给付补贴。从战略的角度来看，重要的一点是：无论使用什么样的补偿体系，它都应该能对经理人采取的同企业战略一致的行动给予报偿。

16.6.1 国家间在补贴上的差异

对总经理的补贴，不同国家在同一级别上存在相当大的差别。由韬睿咨询公司（Towers Perrin）进行的调查结果在表16-3中总结了出来。这一调查观察了2003~2004年间26个国家和地区的首席执行官和操作员工所获得的平均补偿，他们所在的公司都是年销售额在5亿美元左右的企业。[52] 首席执行官们的数字包括了基本补偿和与业绩有关的工资奖金，但没包括股票期权。操作员工的数字只是指基本工资和奖金。我们看到各国存在相当大的差异。在美国的CEO的平均补偿是225万美元，而在日本的只有456 937美元、在中国台湾地区的只有249 075美元。这些数字还低估了实际的差异，因为许多美国经理人还从股票认购权的转让中挣得了相当大的一笔钱。[53]

表16-3 26个国家里的补偿 （单位：美元）

国家或地区	CEO的工资	操作员工的工资
阿根廷	316 735	6 937
澳大利亚	694 638	31 543
比利时	697 030	43 541
巴西	549 024	8 861
加拿大	889 898	36 283
中国香港	746 417	20 932
中国上海	99 795	4 630
法国	735 363	42 682
德国	954 726	44 757
印度	222 894	3 928
意大利	841 520	35 434
日本	456 937	48 178
马来西亚	333 298	6 681
墨西哥	966 759	15 312
荷兰	675 062	36 860
新西兰	449 414	23 068

（续）

国家或地区	CEO的工资	操作员工的工资
新加坡	959 411	17 463
南非	538 290	17 453
韩国	393 533	26 619
西班牙	620 080	28 506
瑞典	700 290	39 810
瑞士	1 190 567	60 193
中国台湾	249 075	12 144
英国	830 223	29 780
美国	2 249 080	51 121
委内瑞拉	401 799	9 849

各国和地区在补贴上的差别给国际企业提出了一个令人困惑的问题：公司应该给在不同国家的经理人依照每个国家或地区通行的标准付工资呢，还是应该依照全球的基本标准付工资？这一问题在采取种族中心人员配备政策或多个中心人员配备政策的公司不会成为问题。在采用种族中心政策的公司，这一问题仅限于对本国的外派人员应如何给付工资的问题（下面我们将讨论这一问题）。而在采用多个中心人员配备政策的公司中，经理人不能在各国机构自由流动，表明工资的给付可以也应该是依具体国家的具体规定而定。似乎给在英国的总经理与在美国的总经理支付同样的工资是没有意义的，因为他们从不在一起工作。

而这一问题在实行以全球为中心的人员配备政策的公司是一个很现实的问题。以全球为中心的人员配备政策与跨国战略是一致的。这一政策的一个方面是需要有一个包括许多不同国籍的国际经理人管理队伍。是不是要给这个队伍的成员都给付同样的工资及同样的奖金呢？对美国公司而言，这就意味着提高外国公民的补贴使之达到美国水平，这种花费是很高昂的。若公司不采取同样的工资，这又会使外国公民产生很大不满，因为他们也是国际管理队伍中的成员，与美国公民一起工作。若公司确实想要建立国际管理队伍，就必须对国际管理队员给付同样的基本工资，而不论他们的国籍或具体任务。

16.6.2 外派人员的工资

向外派人员发工资最通常的方法是资产平衡表方法。根据组织资源咨询公司的数据，它在2002年所调查的781家公司中大约有80%使用这种方法。[64] 这个方法使国与国之间的购买力相等，这样雇员在国外岗位的生活水平就能与在本国的相同。另外，该方法提供收入上的激励以抵消不同工作地点在生活质量上的差别。[65] 图16-2显示了一个典型的资产平衡表。注意本国雇员的支出费用包括收入税、住房费用、商品及服务的支出费用（食品、衣服、娱乐等）及储蓄（储蓄金、养老金费用等）。资产平衡表方法试图为外派人员在东道国提供与在家所享受的一样的生活水平外加接受海外任务的财务刺激（如津贴或奖金）。

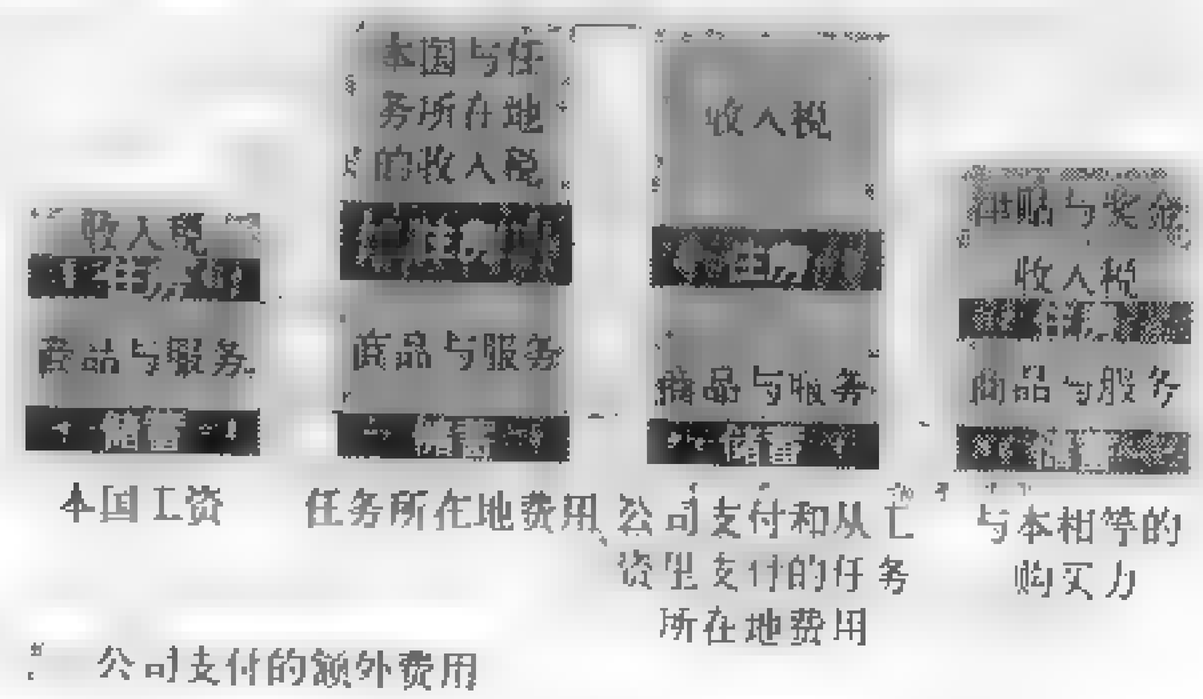


图16-2 资金平衡表

典型的外派人员一揽子补贴是由基本工资、国外服务津贴、各种补贴、税赋差别及福利组成的。我们简单回顾一下每一种组成部分。[66] 一名外派人员总共的一揽子补贴加起来是他在本国岗位费用的三倍。因为外派人员费用高，许多公司近年来减少了对外派人员的使用。不过，

在减少外派人员的使用方面，公司能够做的有限，尤其在它实行以种族为中心或以全球为中心的人员配备政策时更是如此。

1. 基本工资

外派人员的基本工资一般与本国类似职位人员的基本工资相同。基本工资一般或以本国货币支付，或以当地货币支付。

2. 国外服务奖金

国外服务奖金是外派人员因在本国以外工作而获得的额外收入。提供它是作为接受国外岗位的一种激励。它补偿外派人员因其不得不独自一人远离家庭、朋友到一个陌生的国度工作，不得不面对新的文化和语言，及不得不适应新的工作习惯和做派。许多公司支付的国外服务奖金占基本工资的10%～30%，平均奖金为16%。[57]

3. 津贴

外派人员一揽子补贴通常包括4种津贴：艰苦环境津贴、住房费用津贴、生活费津贴及教育津贴。艰苦环境津贴在外派人员被派往艰苦地区时支付。艰苦地区通常指一个地区的基本舒适度如医疗保健、学校及零售店的总体水平劣于其本国的水平。住房补贴一般是保证外派人员在国外会付得起与其本国相同质量的房子。在住房费用非常高昂的地区（如伦敦、东京），这一补贴的数目可能相当可观，可能多达外派人员总补偿费用的10%～30%。生活费用津贴保证外派人员将享有与其在本国相同的生活水平。教育津贴保证外派人员的子女接受充分的学校教育（与在本国的标准相当）。东道国公立学校有时不适合外派人员的子女，在这种情况下他们必须进入私立学校。

4. 税赋

若东道国没有与外派人员母国达成互惠税赋协议，外派人员则不得不向东道国以及母国交双重收入税。当互惠税赋协议不起效力时，公司通常向东道国为外派人员支付收入税。另外，当东道国较高的收入税降低了外派人员切实得到的薪水时，公司通常会给予补偿。参见“另一个视角”了解美国的一条新税法将如何使外派工作更困难。

另一个视角

有关税收的政策改变会迫使美国的外派人员回国并改变国际用人方式吗？

2006年1月生效的一则美国新税法增加了美国海外工作人员的税费，可能会使其中的一些人打包回国，甚至还可能改变国际用人方式。这则新法对在俄罗斯、中国香港地区和新加坡工作的美国人是一拳重击。这些地区的住房费用很高，而当地的税赋又相对较低。增高的费用可能落到一些雇主头上，他们要保证外派人员在其工作所在国支付的税不高于他们在美国所支付的——即“税赋平等”。这些雇主可能会重新考虑使用外派人员的问题。对那些没有得到公司提供的税赋平等的外派人员，增加的税务负担会直接落在他们身上。这则新法对国际用人方式会产生多大冲击？分析家相信，新税法的影响范围很广，且要视公司、员工工资和国家而定。

资料来源：Cris Prystay and Tom Herman, “Tax Hike Hits Home for American Abroad,” *The Wall Street Journal*, July 19, 2006.

---

5. 福利

许多公司也保证其外派人员在国外获得与在本国相等的医疗保健和养老金福利。这样对公司来说代价很高，因为许多福利税在本国是可减免的（如医疗及养老金福利），而在国外就不会被减免。

16.7 国际劳工关系

国际企业的人力资源管理通常要负责国际劳工关系问题。从战略的角度来看，国际劳工关系的关键问题是组织起来的劳工在多大程度上限制国际企业的选择。公司整合及统一其全球运作以实现经验曲线及区位经济的能力会被劳工组织限制，这限制了公司实行跨国战略或全球标准化战略。普拉哈拉德与多兹（Prahalad & Doz）举了美国通用汽车公司的例子，该公司同意不会为了达到最大效率而整合与统一经营活动，从而与工会达成一致。[58] 通用汽车公司在德国进行大量投资的行为——与其在奥地利和西班牙的新投资相匹配——就是应德国钢铁工人工会的要求而进行的。

人力资源管理部门中的一项任务是促进公司与工会劳工间的和谐，尽可能减少冲突的发生。以这一理念为基础，本节将分为三个部分：第一，我们回顾工会劳工对跨国企业的担心。第二，看一看这些劳工如何应付这些问题。第三，了解国际企业如何管理劳工关系以减少劳工纠纷。

16.7.1 有组织的劳工关注的问题

工会通常代表其成员与资方进行劳资谈判要求更高的薪水、更有保障的工作及更好的工作条件。工会讨价还价的能力大多源于他们威胁资方要以罢工或其他工作抗议形式（如拒绝超时工作）破坏生产进行。不过，这种威胁只有在资方没别的选择只能雇用工会工人时才产生效力。

国内工会对跨国公司的主要担心是：跨国公司会用把生产转移到他国的方式削弱他们劳资谈判的能力。例如，福特公司很明确地威胁英国工会说如果英国工人不放弃限制生产的工作规定，该公司就计划把制造厂转移到欧洲大陆去。这意味着涨工资的谈判能力受到限制，减少了罢工及其他扰乱工作的行为。[59]

劳工组织的另一个担心是国际企业会把高技术的工作留在本国进行，而只把低技术要求的工作分发给国外的工厂来进行。这一操作使国际企业可以在经济情况的许可范围内相对容易地从一个地方向另一个地方进行生产转移。结果是，工会进行劳资谈判的能力则会进一步被削弱。

当国际企业试图从其母国输入用工方式及合同协议时，工会最后一个担心就产生了。当这些行为与东道国传统相悖时，劳工组织害怕新的变化会降低其影响及力量。这一担忧在日本的跨国企业试图在别国照搬它们国家的劳工关系模式时显现出来。例如，让美国汽车工会（the United Auto Workers，UAW）十分恼火的是，在美国的许多日本汽车工厂没有成立工会，结果导致工会在汽车行业的影响呈下降趋势。

16.7.2 有组织的劳工的战略

劳工组织采取三个方式回应跨国公司不断增强的劳资谈判能力：①争取建立国际劳工组织；②游说国家立法机构限制跨国公司；③争取通过联合国等国际组织达成针对跨国公司的国际规范。这些努力至今不很成功。

20世纪60年代，劳工组织开始建立国际工会秘书处（International Trade Secretariat，ITS），为特定行业的各国工会提供世界范围的联络。其长期目标是能与跨国公司进行跨国讨价还价。工会工人们相信由ITS在各国间进行协调的工会行动，能够在国际范围内通过威胁破坏生产活动而有效地打击跨国公司的力量。例如，如果当初几个欧洲国家的工会联合反对的话，美国福特公司声称要把生产从英国转移到欧洲其他地方的威胁就会失去效力。

然而，国际工会秘书处没有真正成功过。尽管各国工会可能希望合作，但它们之间也相互竞争以吸引国际企业的投资，从而为其成员谋取工作。例如，各国汽车工业的工会为了给其成员争取新工作，时常讨好正在找地点盖新工厂的汽车公司。日产公司（Nissan）选择在英国而不是在西班牙建立其欧洲生产设施的一个原因是，英国工会同意比西班牙工会做出更大的让步。各个国家工会竞争的结果是：合作很难建立。

合作的另一个障碍是工会结构的多样性。每个国家的工会是独立发展的，其结果是各国工会的结构与观念形态会有很大不同，劳资谈判的性质也不一样。例如，在英国、法国和意大利的许多工会受控于左翼社会主义者，他们把劳资谈判看做"阶级间的冲突"。而德国、荷兰、斯堪的纳维亚国家及瑞士多数工会的领导人在政治上则温和得多。不同国家工会领导间的观念差异也使得合作非常困难。各种意识形态反映在对一些问题产生极端不同的观点上，如工会在社会中的作用及工会对跨国公司应保持的姿态等。

工会工人在试图促使国内的或国际的机构规范跨国公司的方面也只是取得了很有限的成功。这些国际组织如国际劳工组织（International Labor Organization，ILO）和经济合作与发展组织（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）通过了跨国公司在劳工关系上应遵循的行为准则，但这些指导性的条款并不像许多工会所希望的那样影响广泛，它们也不具有强制效应。许多研究人员的报告称，这样的指导性条款的效力很有限。[60]

16.7.3 处理劳工关系的方法

国际企业在处理国际劳工关系的方法上有显著差异。主要差异是劳工关系活动集中或分散的程度。大多数国际企业以往一直把处理国际劳工关系活动下放到其国外的子公司，因为劳工法、工会权力及劳工谈判的性质在不同国家有很大的不同。把协调劳工关系的职能下放给当地经理人是明智的，因为集中管理不能有效应付在几个不同环境中同时处理劳工关系的复杂性。

尽管这一逻辑也有道理，但现在的国际企业趋向于更加集中地控制国际劳工关系。这一趋势反映在国际企业试图合理地进行全球运作上。行业内外的竞争压力总体上升使公司控制成本的需求显得更加重要，因为劳工成本占总成本的百分比很大，许多公司现在就利用威胁要把生产地点转移到其他国家的方法来与工会谈判，以改变工作规定并限制工资增长（福特公司在欧洲使用的方法）。因为这种搬迁会涉及大量新投资及关闭旧工厂，这种谈判要求总部管理层的参与，因此劳工关系的集中化水平就提高了。

另外，现在人们越来越意识到工厂内部组织工作的方法是竞争优势的主要来源。例如，日本汽车制造商的许多竞争优势归功于自我管理队伍、轮换岗位、交叉培训及类似方法在日本工厂的应用。[61] 日本公司为了在国外工厂克隆其国内的表现，它们努力在国外复制其工作的具体操作方式。这时常使它们与东道国传统的工作方式产生直接冲突，而冲突又得到当地劳动工会的支持。所以日本公司经常要视当地工会对工作方式剧烈变化的接受情况进行国外投资。为做到这点，许多日本公司的总部直接与当地工会谈判，以便在确定投资之前让工会同意改变其工作规则。例如，日产公司在决定到英格兰北部投资之前，它从英国工会得到了同意改变其传统工作方式的承诺。由于其性质，采用这一战略要求对劳工关系职能进行集中控制。

小结

本章重点讨论国际企业的人力资源管理问题。人力资源管理活动包括人力资源战略、人员配备、绩效评估、管理开发、补贴及劳工关系。这些活动没有一个是在真空中进行的，它们都必须与公司的战略相适应。本章要点如下：

1. 公司的成功要求人力资源管理政策与公司的战略一致，且同企业正式和非正式的结构与管理措施一致。
2. 人员配备政策与甄选具有某一特殊工作技能的雇员有关。人员配备政策可以是发展及促进公司文化的工具。
3. 种族中心的人员配备政策把所有国际企业的关键管理岗位交与母国的国民，该政策与国际战略一致。其缺陷在于种族中心的人员配备政策会导致文化上的短视现象。
4. 多个中心的人员配备政策启用东道国的国民来管理国外分公司，而公司总部的关键岗位则由

母国国民担任。这一方法会减小文化短视的危险，但它会在母国和东道国机构间产生隔阂。这一政策最适合本土化战略。

5. 全球中心的人员配备政策在组织内寻求关键岗位最适合的人选，而不考虑其国籍。这一方法与建立一个强大的统一文化及非正式的管理网络的目标一致，非常适合全球标准化和跨国战略。各国政府的移民政策可能会限制公司采用这一政策的能力。
6. 国际人员配备理论中最突出的问题是外派人员失败，即所谓的外派经理人提前返回其母国的行为。外派人员失败的代价很大。
7. 公司可以通过淘汰不合适的候选人的甄选程序，降低外派人员失败率。最成功的外派人员是那些具有高度自尊与自信的、与他人相处融洽的、且主动尝试用外语沟通及融入其他文化的人。
8. 培训可以降低外派人员失败的概率。这里包括文化培训、语言培训及实践培训，且培训不仅要针对外派经理人还应包括其配偶。
9. 管理开发计划试图通过一系列不断的管理教育以及让管理人员在公司内不同的岗位轮换而获得各种经历来提高经理人的整体技能水平。管理开发时常用做建立强大的统一文化和非正式管理网络的战略手段，这两者都支持跨国和全球标准化战略。
10. 客观评价外派经理的表现是很困难的，因为无意的偏见存在。企业可采取几个步骤减少这一偏见。
11. 补偿行为在各国间的差异给国际企业提出了一个难题。公司是否应该在不同国家依照各国的不同水平向经理支付工资，还是在全球范围使工资相等？
12. 最普遍的给付外派人员工资的方法是资金平衡表方法。这一方式旨在使购买力相等，因而使雇员能在国外的岗位上享有与在本国相等的生活水平。
13. 国际劳工关系的关键问题是工会劳工能在多大程度上限制国际企业进行选择的能力。公司实行跨国或全球标准化战略的能力会因劳工工会的行为受到很大限制。
14. 工会劳工主要担心跨国公司会利用向他国转移生产的威胁削弱工会谈判的能力。
15. 工会劳工试图通过组建国际劳工组织来对抗跨国公司的谈判能力。总的来说这些努力尚不太成功。

批评性的思考题和讨论题

1. 种族中心、多个中心及全球中心的人员配备政策的主要利弊是什么？每种政策在什么时候适用？
2. 研究表明，许多外派雇员面临回国后他们在海外任职的作用及对公司的贡献受到限制这类问题。这些问题的主要原因及后果是什么？公司如何减少这些问题的出现？
3. 国际企业的战略及其人力资源管理政策之间，尤其在有关启用外派雇员及他们工资标准方面的联系是什么？
4. 工会组织有什么方法限制国际企业的战略选择？国际企业如何才能解除这些限制？

研究性任务

利用globalEDGE网站（http://globalEDGE.msu.edu/）完成下列练习：

1. 美国国务院每个季度都发布一份《国外生活费用》报告。利用最新的报告，找出被认为生活费用最高及风险最高的国家。美国国务院对这些国家确定的生活补贴和艰苦条件补贴是多少？
2. 你在一家跨国公司总部的人力资源部工作，你的公司打算派几位美国管理人员任职海外。利用可从globalEDGE网站得到的关于外派人员生活的资源，编写一份简短的清单，列出你公司在把这些管理人员派往海外之前需要关注的问题和采取的步骤。

章末案例
莫莱克斯公司

莫莱克斯公司是一家总部在芝加哥、有70年历史的电子零部件制造商，它是世界第二大电子零部件制造商。公司在1967年建立了国际分支机构协调出口事宜，1970年在日本开设了第一家海外分厂，1971年在爱尔兰开设了第二家。从这一基础起步，莫莱克斯已经发展成为一个全球性的商家，在美国以外的年销售额占其18.4亿美元总销售额的61%。公司在21个国家经营大约50个制造工厂，在全世界范围雇用了16 000人，其中只有1/3在美国。莫莱克斯公司的竞争优势是基于强调低成本、优秀的客户服务和大批量生产全球销售的标准化产品相结合的战略。制造基地选址在成本条件有利、离主要客户很近的地区。自20世纪70年代以来，莫莱克斯公司的一个重要目标是建立一个真正的全球化公司：在全球任何一个地方都能自如经营，且积极分享不同国家各个经营单位有价值的知识。莫莱克斯公司的人力资源管理职能在达到这一目标方面一直起着核心作用。

莫莱克斯公司在海外增长迅速，其人力资源管理职能确保每一个新单位做相同的基本工作。每一个新实体必须有一个成文的政策性的和实用性的雇员手册，有雇员培训计划、具有一个连续性的评级体系来进行工资管理、成文的工作描述、成文的提升和申诉程序、成文的标准的绩效评估体系等。不过，除这些以外，莫莱克斯公司把HRM视为最本地化的职能。不同的法律体系，尤其是有关就业法、有关假期的不同的补偿标准等都表明，政策和计划必须依照一国普遍的情况定制。为了确保这种情形，莫莱克斯公司的政策是从经营所在国家的其他公司雇用有经验的HRM专业人士，其主要目标是雇用懂该国语言、可信的、懂法律且知道如何在该国招募人才的人。

莫莱克斯公司建立全球公司的战略始自其经理人和工程师的员工配备政策。公司经常雇用在美国刚刚拿到MBA学位的、如果需要愿意接受调动的国外人员。这些人通常会先在美国工作一段时间，熟悉公司的文化，之后其中一些人就被派往自己的祖国工作。莫莱克斯公司也仔细甄选美国的求职者，青睐那些至少精通一门外语的人。莫莱克斯公司作为一家美国公司具有语言要求很不寻常。不过，公司总部有来自15个以上国家的讲不同语言的人，莫莱克斯公司笃定要有多种语言能力，它在当地也雇用大量的经理人和工程师。这种情况中，愿意在国际范围接受调动以及具有多种语言能力也很重要，尽管英语是最受欢迎的外语。莫莱克斯公司跨国管理的方式到底如何，从外国人享有公司本部高层位置很常见这一点就可看出一二。除美国人外，希腊人、德国人、奥地利人、日本人和英国人都曾任职于公司执行经理委员会，该委员会是最高决策机构。

为了建立一个全球性的公司，莫莱克斯公司在全球范围进行人员变动，为他们提供在其他国家工作获取经验的机会，帮助他们相互学习。它有5种外派人员：①长期外派人员，他们接受3～5年期的任务在其母国以外的国家居住（每次约50名）。②引进人员，从其他国家来到公司的美国本部的人员。③第三国人员，他们从莫莱克斯公司的一个实体调到另一个实体（比如新加坡到中国台湾地区）。④短期调动，他们到另一个莫莱克斯公司的实体为某个特定项目工作6～9个月。⑤中期调动，他们也是到另一个莫莱克斯公司的实体为某个特定项目工作12～24个月。

公司外派程度高，花费大。对一名基本工资为75 000美元的雇员来说，外派期间的总成本包括附加的雇员福利，高达25万美元，这里的福利包括学校和住房方面的补贴、生活费用的提高、税率的提高，等等。莫莱克斯公司还坚持对所有外派人员一视同仁，无论其来自哪个国家。因此，从新加坡外派到中国台湾地区的人员有可能像从美国外派到那的人员一样住同一幢楼，送子女到同一所学校。这使海外成本增加，但莫莱克斯公司相信，广泛使用外派人员会产生回报。外派会使个人了解在不同国家做生意可能面临的挑战，它有利于不同商业实体之间分享有用的知识，有助于为建设具有全球视野的公司共同文化打下基础。

莫莱克斯公司还确保外派人员从自己职业生涯的角度和公司总体目标的角度了解他们被派到外国的原因。为防止外派人员与本部机构失去联系，HRM部门定期以电话、电子邮件和直接见面的方

式与外派人员保持联系。公司也鼓励外派人员回到本部见面，以使他们不会与本部失去联系，且在回来时不感觉陌生。回来后，外派人员向上汇报情况，且他们在国外获得的知识也会以担纲一些特殊任务的形式被利用。

莫莱克斯公司建立一个具有全球化思维的经理人骨干队伍战略的最后一步是公司内部的管理开发计划。这项计划向在莫莱克斯公司工作了3年或以上的经理人开放。莫莱克斯公司利用这项计划不仅向其经理人传授财务、经营、战略等知识，还把不同国家的经理人聚到一起，使之建立互相了解的人际关系网，从而使其能以一种合作的方式一起工作，共同解决跨越国界的商务问题。

资料来源：J. Laabs, "Molex Makes Global HR Look Easy," *Workforce*, March 1999, pp. 42-46; C. M. Solomon, "Foreign Relations," *Workforce*, November 2000, pp. 50-56; C. M. Solomon, "Navigating Your Search for Global Talent," *Personnel Journal*, *May* 1995, pp. 94 100; A. C. Poe, "Welcome Back," *HR Magazine*, March 2000, pp. 94-105; and Molex SEC Form 10K, 2004.

案例讨论题

1. 莫莱克斯公司采用的是哪种跨国公司战略：本土化、国际、全球标准化，还是跨国战略？
2. 你如何描述莫莱克斯公司采用的人员配备政策？这种政策与其战略相吻合吗？
3. 莫莱克斯公司在使用外派经理人方面很成功。你认为为什么会这样？从莫莱克斯公司的方式中能学到些什么？
4. 莫莱克斯公司的人力资源管理职能对实现公司的跨国战略做出了哪些贡献？

术语表

A

absolute advantage **绝对优势理论** 一个国家当其在生产某一产品比其他国家更有效率时就享有在这一产品生产上的绝对优势。

ad valorem tariff **从价关税** 按照进口商品价值的一个比例所征收的关税。

administrative trade policies **行政贸易政策** 行政政策，通常为政府官僚所采用，用来限制进口或促进出口。

Andean Pact **安第斯公约** 1969年在玻利维亚、智利、厄瓜多尔、哥伦比亚和秘鲁之间签订的建立关税同盟的协定。

antidumping policies **反倾销政策** 旨在惩罚外国从事倾销的公司，从而保护国内生产者不受国外不公平竞争的政策。

antidumping regulations **反倾销条例** 限制商品以低于其公平市场价格出售的条例。

arbitrage **套利** 在某一市场购买证券很快在另一市场又将其售出以从价差中获利的行为。

APEC **亚太经合组织** 由21个成员国组成，旨在为太平洋国家的经济增长加强多边合作。

Association of South East Asian Nations, ASEAN **东南亚国家联盟** 简称东盟，成立于1967年，旨在文莱、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡和泰国之间建立一个自由贸易区。

B

balance-of-payments accounts **国际收支平衡账户** 一国记载国外公司收支状况的账户。

balance-of-trade equilibrium **贸易差额均衡** 达到一国国民从出口挣得的收入与国民支付进口产品所花费用相等。

bandwagon effect **顺风车效应** 当商人们像羊群一样在同时、同方向挤在一起时，相互间意识到的行为。

banking crisis **银行业危机** 对银行系统失去信心从而导致个人和公司蜂拥向银行提取存款。

barriers to entry **进入壁垒** 使公司进入某一行业或某一市场变得困难或昂贵的因素。

barter **易货贸易** 双方直接交换商品或服务，而无现金交易。

basic research centers **基础研究中心** 设立在有价值的科学知识得以创造的地区的基础研究中心；它们开发基础技术使新产品的出现成为可能。

bill of exchange **押汇（或汇票）** 由出口商指令进口商或进口商的代理机构在特定时间支付特定数额款项的书面命令书。

bill of lading **提货凭证（提货单）** 由运输商品的运输业者向出口商发出的凭证。它用做发票、合同及所有权凭证。

Bretton Woods **布雷顿森林会议** 1944年40个国家的代表聚集在一起筹划一项新的国际货币体系的会议。

bureaucratic controls **官僚控制** 通过建立规则及程序的体系达到控制目的。

business ethics **商业道德** 指导商人行为的被认可的是非准则。

buyback **回购协议** 公司在一个国家设立工厂，并同意购买一定数量的工厂产品作为合同付款的一部分。

C

capital account **资本账户** 在国际收支平衡表中，涉及资产的购买或销售的交易记录。

capital controls **资本控制** 限制跨境资本流动，

从而分割不同股票市场；限制外国人拥有一家公司股票的数量；限制公民境外投资的能力。

capital flight 资本外逃 居民把国内货币转换为国外货币。

CSME 加勒比海单一市场和经济体 联合6个CARICOM成员国，一致同意降低贸易壁垒且协调宏观经济和货币政策。

CARICOM 加勒比海共同体 加勒比海沿岸讲英语国家的组织，该组织的目的是建立一个关税同盟。

caste system 种姓制度 是一种社会分层制度，即社会地位由每个人出生的家庭决定，而改变这一地位一般在个人的一生中是不可能的。

CAFTA 中美洲自由贸易协定 中美洲共同市场的成员国协定，加上多米尼加共和国的加入，与美国进行自由贸易。

Central American Common Market 中美洲共同市场 始于20世纪60年代初，因战争原因，公约毁于1969年，在哥斯达黎加、萨尔瓦多、危地马拉、洪都拉斯和尼加拉瓜间的贸易公约。

channel length 渠道长度 一个产品到达最终客户之前所经过的中介数量。

civil law system 罗马法体系 以一套详细的成文法和法典为基础的体系。

class consciousness 阶级意识 个人对自己阶级背景的领悟。

class system 阶级制度 社会地位是由个人出生的家庭及相关的社会经济成就决定的一种社会分层制度，阶级之间的变动是可能的。

code of ethics 道德准则 某商家固定的道德要义。

collectivism 集体主义 与个人目标相对的，强调集体目标的一种政治制度。

command economy 指令性经济 是由政府来计划的一种经济体制，指包括决定该生产什么商品和服务、生产多少数量在内的资源配置。

common law 不成文法体系 以传统、先例及习惯为基础的法律体系。法庭解释不成文法时，考虑这些特点。

common market 共同市场 几个国家达成协商，(1) 消除相互间商品、服务及生产要素自由流动的所有壁垒，(2) 实行共同的对外贸易政策。

comparative advantage 比较优势理论 这一理论认为各国应该在商品生产和服务方面专业分工，生产其最有效率的一部分，一个国家在生产这种商品和服务方面被认为有比较优势。

concentrated retail system 集中的零售体系 一些零售商供应大多数的市场。

Confucian dynamism 儒教动力论 一种儒家教义，影响人们对于时间、坚韧、长幼次序、保护脸面、尊重传统以及还礼、答谢的态度。

contract 合同 明确实施交换的条件且详细注明各方责、权、利的文件。

contract law 合同法 监督合同实施的法律。

controls 控制 用来衡量次单元的业绩，判断经理人运营次单元能力的标准。

Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions 在国际商务交易中打击向外国公务员贿赂的规范 该规范制约成员国向外国公务员行贿，如有就会以触犯法律论处。

copyright 版权 作者、作曲家、剧作家、艺术家和出版商独享的，他们认为合适的出版、处理作品的法律权利。

core competence 核心竞争力 其竞争者不易胜出或模仿的公司技能。

corporate culture 公司文化 一个组织的规范和价值体系。

Council of the European Union 欧盟理事会 欧盟最终的决策机构。

counterpurchase 补偿购买 一种互惠的购买约定。

countertrade 补偿贸易 为其他商品和服务而进行的商品和服务贸易。

countervailing duties 反补贴税 反倾销税。

country of origin effects 原产地影响 制造产地影响产品价值的程度。

court of justice 欧盟法院 欧盟法律的最高上诉法庭。

cross-cultural literacy 跨文化知识 理解一国文化如何影响做生意的方法。

cross-licensing agreement 交互许可协议 公司把有价值的无形资产许可给国外的合伙人，并获得对方有价值知识许可证的一种协定，减少了许可证的风险。

cultural relativism 文化相对论 该观点认为道德是由文化决定的。企业应采用其实施的道德。

culture 文化 一个综合性的整体，它包括知识、

信仰、艺术、道德、法律、习俗及其他一些由作为社会成员的人获得的能力。

currency board **货币委员会** 是控制国家货币的工具。

currency crisis **货币危机** 当对一种货币的兑换价值进行投机性冲击，从而导致该种货币价值急剧贬值或迫使当局花费大量国际货币储备并大幅提高利率以保护现行汇率时所发生的危机。

currency speculation **货币投机** 指短期资金从一种货币流动到另一种货币以期从汇率变动中获利。

currency swap **货币互换** 在两个不同的生效日同时购买并售出一定数量的外汇。

current account **经常账户** 在收支平衡表中，记录涉及商品和服务进出口的交易。

customs union **关税同盟** 几个国家承诺：(1) 消除彼此间商品和服务自由流动的所有壁垒；(2) 实行共同的对外贸易政策。

D

D'Amato Act **达马托法案** 1996年通过的与赫尔姆兹－伯顿法案类似的法案，目标直接指向利比亚和伊朗。

democracy **民主** 政府由人民直接选举或通过代表选举产生的政治体制。

deregulation **放松管制** 消除政府对商业行为的限制。

dirty-float system **有控制的浮动汇率制** 一种汇率制度，在该制度下一国货币在名义上允许相对于其他货币自由浮动，但其政府一旦认为货币偏离其公平价值太远时就会干预，买进和售出货币。

draft **汇票** 见bill of exchange（押汇）。

dumping **倾销** 以低于生产成本或低于其"公平的"市场价值在国外市场销售商品。

E

eclectic paradigm **折中范例** 认为要把当地的特有资产或资源禀赋与公司自己独有的资产相结合，通常需要对外国直接投资，这就要求公司在这些国外资产或资源禀赋所在地建立生产设施。

economic exposure **经济承受力** 公司未来国际盈利能力受汇率变化影响的程度。

economic risk **经济风险** 包括经济管理失控在内的诸事件会导致一国的商业环境产生剧烈变化，从而会负面影响某一特定经营企业的利润及其他目标的可能性。

economic union **经济同盟** 几个国家承诺：(1) 消除彼此间商品、服务以及生产要素自由流动的所有障碍；(2) 采用共同货币；(3) 协调税率；(4) 实行共同的对外贸易政策。

economies of scale **规模经济** 与大规模生产相关的成本优势。

efficient market **有效市场** 价格反映所有可用信息的市场。

elastic **有弹性的** 价格上一个小的变化产生需求上大的变化。

entrepreneurs **企业家** 那些最先把创造发明商业化的人。

ethical dilemma **道德两难境地** 处在一种道德上无可行的解决方法的境地。

ethical strategy **道德规范** 不违反公司商业道德的一系列行为。

ethical systems **道德体系** 有关什么是得当的行为举止的文化信仰。

ethics officer **道德官员** 被某公司雇佣负责确保所有雇员都训练有素，在道德意识方面明确，清晰，即道德考量进入决策过程，而雇员遵守公司的道德准则。

ethnocentric staffing policy **种族中心主义的人员配备政策** 在跨国企业（MNE）的范围内，所有关键管理岗位由母国国民来充当的一种人员配备方法。

ethnocentrism **种族中心主义** 行为以个人种族群体或文化的优越性为信条，常常对其他国家的文化表现出蔑视和怠慢。

European Commission **欧洲委员会** 负责建议欧盟立法、补充和监督遵守服从。

European Free Trade Association (EFTA) **欧洲自由贸易联盟** 包括挪威、冰岛及瑞士的自由贸易联盟。

European Parliament **欧洲议会** 选出的欧盟实体就欧洲委员会提出的议题进行讨论。

European Union (EU) **欧盟** 15个欧洲国家的经济组织：奥地利、比利时、丹麦、芬兰、法国、德国、英国、希腊、荷兰、爱尔兰、意大利、

卢森堡、葡萄牙、西班牙及瑞典，开始是关税同盟，如今正向经济联盟（以前称为欧洲共同体）转变。

exchange rate 汇率 一种货币兑换成另一种货币的比率。

exclusive distribution channel 排他渠道 外人很难进入的批发销售渠道。

expatriate failure 外派人员失败 外派经理人比预期提前返回本国。

expatriate manager 外派经理人 一国国民被委派到另一国做管理工作。

experience curve 经验曲线 在产品的寿命期出现的系统性的生产成本降低。

experience curve pricing 经验曲线定价 为增加总量及帮助企业实现经验曲线经济的积极的定价。

export management company 出口管理公司 出口专家作为出口市场部门为客户公司服务。

Export-Import Bank, Eximbank （美国）进出口银行 美国政府的代理机构，其使命是在融资及推动进出口方面提供帮助。

exporting 出口 向他国居民出售本国生产的产品。

external stakeholders 外部利益相关者 在企业中有财产的个人或群体，如客户、供应商和团体等。

externalities 外部性 知识溢出。

externally convertible currency 表面可兑换货币 非当地居民能将他们持有的该国货币换成外国货币，但当地居民兑换货币的能力在某种程度上是有限的。

F

factor endowments 要素禀赋 国家资源的禀赋，如土地、劳动力及资金。

factors of production 生产要素 公司生产过程中的投入，包括劳动力、管理、土地、资金及技术知识。

first-mover advantages 先行者优势 首先进入市场而获得的优势。

first-mover disadvantages 先行者劣势 与先于其他国际企业进入国外市场相关的劣势。

Fisher Effect 费雪效应 名义利率（i）在每个国家都等于所要求的实际利率（r）与资金借出期间预期通货膨胀率（I）之和，即$i=r+I$。

fixed exchange rate 固定汇率制 是一种体系，在该体系下，一种货币兑换成另一种货币的汇率是固定的。

flexible machine cells 柔性机床单元 弹性制造技术，运用该技术，一套各类机床的组合、一个共同的材料处理机及一个集中的元件控制器可生产出一系列产品。

flexible manufacturing technology 柔性制造技术 旨在改进工作计划、减少准备的时间及提高质量控制的制造技术。

floating exchange rates 浮动汇率制 一国货币兑换为另一国货币的汇率依据供求法则不断调整的一种体制。

flow of foreign direct investment 外国直接投资流 在一定时间内（通常为一年）外国直接投资总量。

folkways 社会习俗 常规的、日常的、传统的生活方式。

Foreign Corrupt Practices Act 国外腐败实施法案 美国规范国际企业在收取贿赂及其他不道德行为方面的法规。

foreign debt crisis 外债危机 国家不能履行对国外债务的责任，无论是私人债务还是政府债务。

foreign direct investment (FDI) 外国直接投资 对外国经营活动的直接投资。

foreign exchange market 外汇市场 把一国货币兑换成另一国货币的市场。

foreign exchange risk 外汇风险 汇率的变动会对企业经营利润带来损害的可能性。

forward exchange 远期交易 双方同意在未来某一特定时间兑换货币并行使交割。

forward exchange rate 远期汇率 指导远期外汇交易的汇率。

fragmented retail system 松散的零售体系 许多零售商供应一个市场，但没有一家占据主要份额。

franchising 特许经销权 许可证的一种特定形式，专卖权的授予方向接受方出售无形资产，并坚持以规则来管理经营。

free trade 自由贸易 国与国之间商品及服务的自由流动不存在障碍。

free trade area 自由贸易区 几个国家承诺消除

彼此间商品及服务自由流动的所有壁垒，但实行独立的对外贸易政策。

freely convertible currency 自由兑换货币 当一国政府允许地方居民及非当地居民无限制地用当地货币购买外国货币时，该国货币就是可自由兑换的货币。

fundamental analysis 基本分析 利用经济理论构建复杂的计量经济模型，预测汇率变动。

fundamental rights of stakeholders 股东的基本权利 股东的基本权利，获得诸如做相关的商业决策时产品和工作状态的信息。

G

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) 关贸总协定 承诺签约国降低国家之间商品自由流动的壁垒，并导致世界贸易组织成立的国际协定。

geocentric staffing policy 以全球为中心的人员配备战略 跨国企业为关键岗位寻求最佳人选的人员配备政策；无论其国籍是哪里。

global learning 全球学习 从国外分公司向母国及从国外分公司向国外分公司的技术及产品的流动。

global web 全球网 当不同层面的价值链分散在全球不同地点，而这些地点的附加价值最大或价值创造成本最小时。

globalization 全球化 从各自的国家经济单位转向一个巨大的全球市场的趋势。

globalization of markets 市场全球化 从各国市场是截然不同的实体而被贸易壁垒以及距离、时间和文化壁垒所隔绝的一种经济体系，转变为各国市场融合成一个全球化市场的体系。

globalization of production 生产全球化 个体公司分散其生产过程到全球不同地点，以利用成本差异和生产要素质量差异的趋势。

gold par value 黄金平价 购买1盎司(28.35克)黄金所需要的货币量。

gold standard 金本位制 将货币与黄金挂钩并保证可兑换性的行为。

green-field investment 生地兴建投资 在外国建立一个新的营运业务。

gross fixed capital formation 总固定资产构成 概括投资于工厂、商店、办公大楼等的资本总量。

gross national income (GNI) 国民总收入 衡量一国经济活动的尺码，它衡量的是一国国民的年总收入。

group 群体 两个或两个以上个人形成的组织，他们之间有共同的、一致的看法，并在对彼此的行为有共同期望的基础上，相互间以有组织的方式影响对方。

H

hedge fund 对冲基金 不仅买入金融资产（股票、债券、货币），而且也卖空其投资基金。

Helms-Burton Act 赫尔姆斯－伯顿法案 1996年通过的法案，允许美国人起诉外国公司利用被1959年革命没收的在古巴的财产。

human development index (HDI) 人力发展指标 联合国进行的关于一系列要素对一国人民生活质量的影响的评估。

human resource management 人力资源管理 一个组织实行的有效利用其人力资源的行为。

I

import quota 进口配额 对向一国进口的商品数量进行直接限制。

individualism 个人主义 强调保障个人自由和自我表达的重要性。

individualism versus collectivism 个人主义与集体主义 这一理论关注个人与其伙伴的关系。在个人主义社会，个人与个人间关系很松散，且个人成就受到高度评价。在强调集体主义的社会，个人间的联系很紧密，人们生来就是集体一员，就是大家庭的成员，每个人都以其集体利益为重。

inefficient market 无效市场 其价格不反映所有现有信息的市场。

inelastic 无弹性的 当价格有很大变化时，需求上只有很小的变化。

infant industry argument 幼稚行业论点 发展中国家的新兴行业必须得到暂时的保护避开国际竞争，以帮助它们达到一个能在世界市场与发达国家竞争的地位。

inflows of FDI 外国直接投资的流入 外国直接投资流入一个国家。

innovation 创新 新产品、新程序、新组织、新的管理手段及策略的开发。

intellectual property **知识财产** 思想、观点的产物（如书、音乐、电脑软件、设计技术窍门）。知识财产受到专利、版权和商标保护。

internal forward rate **内部远期汇率** 公司产生的对未来现货汇率的预测。

internalization theory **内在化理论** 关于外国直接投资的市场营销不完善方法。

international business **国际企业** 指涉及国际贸易或投资的公司。

international Fisher effect **国际费雪效应** 对任意两个国家，现货汇率应以相等量进行变化，但与两国间名义利率之差的方向相反。

International Monetary Fund (IMF) **国际货币基金组织** 为维持国际货币体系的秩序而设立的国际机构。

international monetary system **国际货币体系** 国家采取的监管汇率的惯例性的安排。

international strategy **国际战略** 向本土竞争者缺乏能力的国外市场转移核心能力来创造价值。

international trade **国际贸易** 出现于公司向另一国家的消费者出口产品或服务时。

ISO 9000 要求必须达到某一质量标准的认证体系。

J

joint venture **合资企业** 两个或两个以上公司合作进行工作。

just distribution **公正分配** 被认为是公平和平等的分配。

just-in-time (JIT) inventory **准时存货系统** 在需要之时，不提前也不滞后运送零部件至生产过程的后勤系统。

K

Kantian ethics **康德道德论** 康德认为人应该被视为终极目的，不应作为其他目的的手段。

L

lag strategy **滞后策略** 若该货币看涨则延迟收集该币，若该货币看跌则延迟支付。

late-mover disadvantage **后进者劣势** 因迟进入一市场所导致的不便和劣势。

law of one price **一价法则** 在不存在运输成本和贸易壁垒的竞争市场中，在不同国家销售的同质产品，当其用同一种货币表示时，必须价格相同。

lead market **领先市场** 产品最先引入的市场。

lead strategy **领先策略** 在外币预料要贬值时，试图早收集外币的应收款项，而在货币预料要增值时，在应付账目到期之前支付外币。

lean production **精益生产** 丰田公司首创的柔性制造技术，如今被许多汽车公司应用。

learning effects **学习效果** 通过在工作中学习来节省成本。

legal risk **法律风险** 贸易伙伴钻空子不履行合同或侵犯知识产权的可能性。

legal system **法律体系** 规范行为及过程的法规体系，一国的法律据此得到加强，且据此可伸张正义。

letter of credit **信用证** 由银行发出，表示银行将在特定情况下支付款项。

licensing **许可证** 公司（许可证颁发者）授权另一企业（许可证受与者）生产其产品，使用其生产过程或者使用其品牌或商标。许可证颁发者提供这些权利所获得的回报是收取受与者每卖出单元所获得的特许费用。

licensing agreement **许可协议** 许可证授予人授权接受者在一定期限内使用其无形财产，并获得特权费用作为回报。

local content requirement **当地产比率要求** 要求产品的一定部件在国内生产。

localization strategy **本土化战略** 通过规范公司的产品和服务增加盈利、增加能力，以便在不同国家的市场迎合不同的口味和偏好。

location economies **区位经济** 在理想的地点进行价值创造活动的成本优势。

location-specific advantages **地域特有优势** 利用资源禀赋或与特定国外地点紧密相关的资产所引起的优势，以及公司认为值得与自己独特的资产相结合的优势（如公司的技术、市场或管理技能）。

logistics **物流** 通过供应链，从供应商到客户的获得及实质上的材料传递。

M

Maastricht Treaty **马斯特里赫特条约** 1991年达成的条约，但到1994年1月1日才正式批准，

使欧共体12个成员国承诺更紧密的经济和政治联盟。

make-or-buy decisions **自制或外购的决定** 决定企业是该自制还是外购零部件。

managed-float system **有管制的浮动汇率制** 某些货币允许自由浮动，但大多数货币或者受到政府干预的管理或者盯住另一种货币的汇率制。

market economy **市场经济** 供需之间的相互作用决定产品和服务的生产数量的一种经济体制。

market segmentation **市场细分** 识别在购买行为方面与他人有重大差异的客户群。

marketing mix **市场营销组合** 公司向其目标市场提供的关于产品性能、分销策略、沟通策略和定价策略的选择。

masculinity versus femininity **男性与女性** 性别与工作角色之间关系的理论。在男性主导的文化中，性别角色有明显差异，且传统的"男性价值"如成就及有效行使权力决定了文化的理想。在女性为主导的社会，性别角色不那么明显突出。男女在同样的工作上没有什么差别。

mass customization **规模定制** 生产多种最终产品，其单位成本之低一度只有标准化产品的规模生产才能达到。

mercantilism **重商主义** 是一种经济理论，宣扬国家应该在鼓励出口的同时阻止进口。

MERCOSUR **南锥体** 在阿根廷、巴西、巴拉圭、乌拉圭间达成建立自由贸易区的公约。

minimum efficient scale **最小效率规模** 产量水平。在此水平上，多数工厂级的规模经济会被耗尽。

mixed economy **混合经济** 一部分经济保持私有制和自由市场机制，而另一部分则明显是政府拥有及政府计划的经济。

moore's law **摩尔定律** 每过18个月，微处理器技术能力就加倍，或其生产成本就降低一半。

moral hazard **道德风险** 出现在人们行为不检点时，因为他们相信一旦事情变糟会有人来救他们。

mores **社会准则** 被视为对社会功能和社会生活非常核心的规范。

multinational enterprise (MNE) **跨国企业** 一个公司在不止一个国家拥有企业经营。

multipoint competition **多点竞争** 出现在两个或多个企业在不同区域市场、国家市场或行业中遭遇时。

multipoint pricing **多点定价** 出现在一个市场的定价策略会对另一市场竞争对手的定价策略有影响时。

N

naive immoralism **天真的道德家** 该观点是，如果一跨国经理人看到其他国家的公司在东道国不遵守道德规范，则该经理也不遵守。

noise **噪声** 吸引潜在消费者注意的其他信息量。

nonconvertible currency **不可兑换货币** 本地居民与非本地居民都被禁止将其持有的那种货币兑换成其他货币，这种货币就是非兑换货币。

norms **规范** 告诫在特殊情形下恰当的行为方式的社会规则与指南。

North American Free Trade Agreement (NAFTA) **北美自由贸易协定** 在加拿大、墨西哥及美国间设立自由贸易区。

O

offset **冲销** 与补偿购买相似的购买协议，但出口国会履行与购买国任何一家公司的协议。

offshore production **离岸生产** 外国直接投资承接服务母国市场。

oligopoly **寡头垄断** 少数几个大企业构成的一个行业。

optimal currency area **最优货币区** 几个国家的经济结构相似，适合采用单一货币的地区。

organization culture **组织文化** 一个机构的雇员应具备的价值观和规范。

outflows of FDI **外国直接投资的流出** 外国直接投资流出一个国家。

P

Paris Convention for the Protection of Industrial Property **保护工业产权的巴黎公约** 保护知识产权的国际公约，有96个国家签署了该条约。

patent **专利** 授予新产品或新程序的发明者的制

造，使用或销售该发明的专有权利。

pegged exchange rate **钉住汇率** 货币价值相对一个参考货币是固定的。

pioneering costs **开拓成本** 因早先进入所承担的成本，而后进入者则可避免这些成本了，如学习规则所花费的时间和精力，因不了解情况而导致的失败及作为外国人的不利条件。

political economy **政治经济体制** 一国的政治、经济和法律体系。

political risk **政治风险** 政治力量引起一国商业环境剧烈变化，而对特定商业企业产生负面的、不利于盈利的影响的可能性。

political system **政治体制** 一国的政府体制。

political union **政治联盟** 一个集中的政治机构，以协调经济、社会和对外政策。

polycentric staffing policy **多个中心的人员配备政策** 在跨国企业中实行的一种人员配备政策，东道国国民被召来管理自己国家的子公司，而母国国民在公司总部占据关键职位。

power distance **权力距离** 一个社会如何处理人与人之间在体力与智力上能力的不相等这一事实的一种理论。权力距离大的社会文化是那些放任不相等长期增长成为不相等的权力与财富的国家。权力距离小的社会文化是那些努力降低这些不平等的国家。

predatory pricing **掠夺性定价** 把价格降低到低于公平的市场价值，把这作为驱逐弱小竞争者出市场的竞争性武器（所谓"公平"指成本加上一些合理的利润边际）。

price elasticity of demand **需求的价格弹性** 衡量产品反馈的需求如何在价格上变化的一个尺度。

private action **私人行为** 盗窃、侵犯专利权、敲诈等由私人个体或群体做出的行为。

product liability **产品责任** 当一个产品引起伤害、死亡或损失时，涉及的公司和其主管是有责任的。

product life-cycle theory **产品生命周期理论** 世界上生产一种产品的最理想地点随着该产品市场的饱和而发生变化。

product safety laws **产品安全法** 产品必须依照的某种安全标准。

production **生产** 创造一个产品的活动。

production possibility frontier (PPF) **生产可能性边界** 一国能以所存资源生产各种产品的可能性。

profit growth **利润增长** 一段时间内净利润的百分比。

profitability **收益率** 回报率的概念。

property rights **财产权** 行使使用某一资源以及行使使用从该资源获得的收入的大量法律权力。

public action **公共行为** 政客和政府官僚等公共官员向财产持有者勒索收入和资源的行为。

pull strategy **拉式策略** 一种强调大众媒介广告的市场营销策略，与个人销售相反。

purchasing power parity (PPP) **购买力平价** 人均国内生产总值上的一种调整，以反映生活成本上的差异。

push strategy **推式策略** 一种强调个人销售而非大众媒体广告的市场销售策略。

Q

quota rent **配额金** 当供给人为地被进口配额限制时，额外盈利生产者就会进行配额出租。

R

regional economic integration **区域经济整合** 在一个地理区域内的国家间达成的协议，用来降低且最终消除关税和非关税壁垒，走向产品、服务和生产要素在各国间的自由流动。

relatively efficient market **相对有效市场** 国际贸易和投资不存在什么障碍的市场。

religion **宗教** 与神圣领域有关的共同信仰和仪式的体系。

representative democracy **代议制民主** 公民定期选举个人在政府中代表他们的一种政治制度。

right theories **权利理论** 20世纪的理论，认为人类有超越国界的基本权利和特权。

S

sight draft **即期汇票** 在把汇票交给受票方时就可付款。

Single European Act **单一欧洲法案** 1997年的法案，由欧共体成员国采用，承诺成员国建立经济联盟。

six sigma 六西格玛（管理） 为改进产品质量而采取的以统计学为基础的管理方法。

Smoot-Hawley Act 斯姆特－霍利法案 美国国会1930年通过的法案，关税竖起了一系列壁垒，阻止进口商品到美国。

social mobility 社会变动性 个人从他们出生时的社会阶层中变动出来的可能性。

social responsibility 社会责任 商人在做商业决策时应考虑经济活动的社会影响。

social strata 社会阶层 等级森严的社会分类，通常依据家庭背景、职业或收入划分。

social structure 社会结构 即一个社会的基本的社会组织。

society 社会 一群享有共同的价值观和规范的人们。

source effects 源头影响 信息接收者以发送者的地位和形象来评价信息时就产生了源头影响。

specialized asset 专门资产 专门完成特定任务的资产，而其资产的价值用于其他任务时则明显下降。

specific tariff 从量关税 对每件进口产品征收的固定税费。

spot exchange rate 现货汇率 外汇交易商在特定某天将一种货币兑换成另一种货币时的汇率。

staffing policy 人员配备政策 关于为特定工作岗位挑选雇员的策略。

stakeholders 利益相关者 公司运行和操作中持有股权、利益或财产的个人或群体。

stock of foreign direct investment 外国直接投资存量 一特定时间外资拥有资产总共累积的价值。

strategic alliances 战略联盟 两个或更多企业间的合作协议。

strategic commitment 战略承诺 很难改变的有长期影响的决定，比如大规模进入某一国外市场。

strategic pricing 战略定价 提供公司相对其对手的有竞争优势的定价。

strategic trade policy 战略贸易政策 政府的政策旨在提高国内行业和/或企业在世界市场的竞争地位。

strategy 战略 经理人采取的达到公司目标的行动。

subsidy 补贴 政府对国内生产者的财政资助。

Sullivan principles 沙利文原则 在种族隔离的南非做生意采取的双重方式，包括对种族隔离法的消极抵抗，且试图影响种族隔离法的废除。

switch trading 转移贸易 在补偿贸易中利用一个专门化的第三方贸易机构。

T

tariff 关税 对进口商品征收的税。

tariff rate quota 税率配额 在进口配额范围内对进口商品（较超出配额的进口商品）实行低税率。

technical analysis 技术分析 利用价格和总量数据来判断过去的趋势，而这一趋势预期会延续到未来。

theocratic law 神权法 以宗教教义为基础的法律体系。

time draft 定期汇票 接受方得到承诺在未来某一天支付货款。

time-based competition 基于时间的竞争 竞争对客户需求反馈的速度及开发新产品的速度。

timing of entry 进入时机 公司先于其他外国公司进入国外市场时就是进入早，而公司在其他国际企业站住脚后再进入该市场就是进入晚。

total quality management 全面质量管理 一种管理理念，即把提高公司产品和服务质量的需要作为中心焦点。

trade creation 贸易创造 由于区域经济整合而创造的贸易，当国内高成本的生产商被自由贸易区内的低成本外国生产商所替代时就出现贸易创造。

trade diversion 贸易转移 由于区域经济整合而产生的贸易转移，当自由贸易区以外的低成本外国供应商被自由贸易区内的高成本国外供应商所替代时出现贸易转移。

trademark 商标 设计图案与名称，通常经正式注册，由商家或制造商设计出来，以区别其产品。

transaction exposure 交易承受力 个人交易的收入受外汇价值变动影响的程度。

translation exposure 换算承受力 报上来的公司的综合业绩及资产负债表受外汇价值波动影响的程度。

transnational strategy 跨国战略 计划利用经验成本和区位经济转让公司的核心能力，并注意对当地需求做出响应。

Treaty of Rome 罗马条约 1957年的条约，从而建立了欧共体。

turnkey project 交钥匙工程 公司同意为一个外国客户建立制造厂，当工厂完全运行时交付“钥匙”。

U

uncertainty avoidance 不确定性规避 文化使社会成员接受模棱两可的情形及容忍不确定性的程度。

United Nations 联合国 由189个国家组成的国际组织，总部设在纽约市，1945年组建，以推进和平、安全和合作为宗旨。

United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CIGS) 产品国际销售合同的联合国公约 一套规范制造方面和在不同国家做生意的买卖双方商业合同方面的法规。

Universal Declaration of Human Rights 世界人权宣言 是联合国的一个文件，要求人权基本原则应该得到坚持和贯彻。

universal needs 普遍需求 全世界相同的需要，如钢铁、大宗化工产品及工业电子产品。

V

value creation 价值创造 为客户进行增加产品价值或服务价值的活动。

values 价值观 关于社会认为什么是好的、正确的和值得拥有的东西的一种抽象概念。

voluntary export restraint (VER) 自动接受出口约束 出口国而非进口国设置的贸易限额，通常是应进口国政府的要求设置的。

W

wholly owned subsidiary 全资子公司 公司拥有其子公司100%的股份。

World Bank 世界银行 促进世界贫穷国家综合经济开发的国际机构。

World Intellectual Property Organization 世界知识产权组织 一个国际性组织，其成员国签署协议同意保护知识产权。

World Trade Organization (WTO) 世界贸易组织 接续关贸总协定（GATT）之后的组织，是乌拉圭回合关贸总协定谈判成功的结果。

Z

zero-sum game 零和博弈 一国经济获利导致另一国经济损失的情形。

注释

第1章

1. World Trade Organization, trade statistics database, accessed June 2006 at http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx.
2. Thomas L. Friedman, *The World Is Flat* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).
3. Ibid.
4. T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 92–102.
5. U.S. Department of Commerce, "A Profile of U.S. Exporting Companies, 2000–2001," February 2003; report available at www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile.
6. Ibid.
7. C. M. Draffen, "Going Global: Export Market Proves Profitable for Region's Small Businesses," *Newsday*, March 19, 2001, p. C18.
8. B. Benoit and R. Milne, "Germany's Best Kept Secret, How Its Exporters Are Betting the World," *Financial Times*, May 19, 2006, p. 11.
9. See F. T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (Boston: Harvard Business School Press, 1973); and R. E. Caves, "Japanese Investment in the U.S.: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment," *The World Economy* 16 (1993), pp. 279–300.
10. I. Metthee, "Playing a Large Part," *Seattle Post-Intelligencer*, April 9, 1994, p. 13.
11. D. Pritchard, "Are Federal Tax Laws and State Subsidies for Boeing 7E7 Selling America Short?" *Aviation Week*, April 12, 2004, pp. 74–75.
12. D. Barboza, "An Unknown Giant Flexes Its Muscles," *The New York Times*, December 4, 2004, pp. B1, B3.
13. W. M. Bulkeley, "IBM to Export Highly Paid Jobs to India," *The Wall Street Journal*, December 15, 2003, pp. B1, B3.
14. R. B. Reich, *The Work of Nations* (New York: A. A. Knopf, 1991).
15. United Nations, "The UN in Brief," www.un.org/Overview/brief.html.
16. J. A. Frankel, "Globalization of the Economy," National Bureau of Economic Research, working paper no. 7858, 2000.
17. J. Bhagwati, *Protectionism* (Cambridge, MA: MIT Press, 1989).
18. F. Williams, "Trade Round Like This May Never Be Seen Again," *Financial Times*, April 15, 1994, p. 8.
19. W. Vieth, "Major Concessions Lead to Success for WTO Talks," *Los Angeles Times*, November 14, 2001, p. A1; and "Seeds Sown for Future Growth," *The Economist*, November 17, 2001, pp. 65–66.
20. United Nations, *World Investment Report, 2005*.
21. Ibid.
22. World Trade Organization, *International Trade Trends and Statistics, 2005* (Geneva: WTO, 2006); and WTO press release, "World Trade for 2005: Prospects for 2006," April 11, 2006, available at www.wto.org.
23. United Nations, *World Investment Report, 2005*; and UN Conference on Trade and Development, "Data Shows Foreign Direct Investment Climbed Sharply in 2005," UNCTAD press release, January 23, 2006.
24. World Trade Organization, *International Trade Statistics, 2005* (Geneva: WTO, 2005); and United Nations, *World Investment Report, 2005*.
25. United Nations, *World Investment Report, 2005*.
26. Moore's Law is named after Intel founder Gordon Moore.

27. Frankel, "Globalization of the Economy."

28. J. G. Fernald and V. Greenfield, "The Fall and Rise of the Global Economy," *Chicago Fed Letters*, April 2001, pp. 1–4.

29. Data compiled from various sources and listed by CyberAtlas at http://cyberatlas.internet.com/big_picture.

30. www.forrester.com/ER/Press/ForrFind/0,1768,0,00.html.

31. For a counterpoint, see "Geography and the Net: Putting It in Its Place," *The Economist*, August 11, 2001, pp. 18–20.

32. Frankel, "Globalization of the Economy."

33. Data from Bureau of Transportation Statistics, 2001.

34. Fernald and Greenfield, "The Fall and Rise of the Global Economy."

35. Data located at www.bts.gov/publications/us_international_trade_and_freight_transportation_trends/2003/index.html.

36. N. Hood and J. Young, *The Economics of the Multinational Enterprise* (New York, Longman, 1973).

37. United Nations, *World Investment Report, 2005*.

38. Ibid.

39. Ibid.

40. S. Chetty, "Explosive International Growth and Problems of Success among Small and Medium Sized Firms," *International Small Business Journal*, February 2003, pp. 5–28.

41. R. A. Mosbacher, "Opening Up Export Doors for Smaller Firms," *Seattle Times*, July 24, 1991, p. A7.

42. "Small Companies Learn How to Sell to the Japanese," *Seattle Times*, March 19, 1992.

43. Holstein, "Why Johann Can Export, but Johnny Can't."

44. J. E. Stiglitz, *Globalization and Its Discontents* (New York: W. W. Norton, 2003); J. Bhagwati, *In Defense of Globalization* (New York: Oxford University Press, 2004); and Friedman, *The World Is Flat*.

45. See, for example, Ravi Batra, *The Myth of Free Trade* (New York: Touchstone Books, 1993); William Greider, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism* (New York: Simon and Schuster, 1997); and D. Rodrik, *Has Globalization Gone Too Far?* (Washington, DC: Institution for International Economics, 1997).

46. James Goldsmith, "The Winners and the Losers," in *The Case against the Global Economy*, eds. J. Mander and E. Goldsmith (San Francisco: Sierra Club, 1996); and Lou Dobbs, *Exporting America* (New York: Time Warner Books, 2004).

47. D. L. Bartlett and J. B. Steele, "America: Who Stole the Dream," *Philadelphia Inquirer*, September 9, 1996.

48. For example, see Paul Krugman, *Pop Internationalism* (Cambridge, MA: MIT Press, 1996).

49. Peter Gottschalk and Timothy M. Smeeding, "Cross-National Comparisons of Earnings and Income Inequality," *Journal of Economic Literature* 35 (June 1997), pp. 633–87; and Susan M. Collins, *Exports, Imports, and the American Worker* (Washington, DC: Brookings Institution, 1998).

50. B. Milanovic and L. Squire, "Does Tariff Liberalization Increase Wage Inequality?" *National Bureau of Economic Research*, working paper no. 11046, January 2005; and B. Milanovic, "Can We Discern the Effect of Globalization on Income Distribution?" *World Bank Economic Review*, 19, 2005, pp. 21–44.

51. "A Survey of Pay. Winners and Losers," *The Economist*, May 8, 1999, pp. 5–8.

52. Jared Bernstein, Elizabeth C. McNichol, Lawrence Mishel, and Robert Zahradnik, "Pulling Apart: A State by State Analysis of Income Trends," *Economic Policy Institute*, January 2000.

53. See Krugman, *Pop Internationalism*; and D. Belman and T. M. Lee, "International Trade and the Performance of U.S. Labor Markets," in *U.S. Trade Policy and Global Growth*, ed. R. A. Blecker (New York: Economic Policy Institute, 1996).

54. See Robert Lerman, "Is Earnings Inequality Really Increasing? Economic Restructuring and the Job Market," brief no. 1 (Washington, DC: Urban Institute, March 1997).

55. M. Forster and M. Pearson, "Income Distribution and Poverty in the OECD Area," *OECD Economic Studies* 34 (2002).

56. Bernstein et al., "Pulling Apart."

57. E. Goldsmith, "Global Trade and the Environment," in *The Case against the Global Economy*, eds. J. Mander and E. Goldsmith (San Francisco: Sierra Club, 1996).

58. P. Choate, *Jobs at Risk: Vulnerable U.S. Industries*

and Jobs under NAFTA (Washington, DC: Manufacturing Policy Project, 1993).

59. Ibid.

60. B. Lomborg, *The Skeptical Environmentalist* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001).

61. H. Nordstrom and S. Vaughan, *Trade and the Environment, World Trade Organization Special Studies No. 4* (Geneva: WTO, 1999).

62. Figures are from "Freedom's Journey: A Survey of the 20th Century. Our Durable Planet," *The Economist*, September 11, 1999, p. 30.

63. For an exhaustive review of the empirical literature, see B. R. Copeland and M. Scott Taylor, "Trade, Growth and the Environment," *Journal of Economic Literature*, March 2004, pp. 7–77.

64. G.M. Grossman and A. B. Krueger, "Economic Growth and the Environment," *Quarterly Journal of Economics* 110 (1995), pp. 353–78.

65. Krugman, *Pop Internationalism*.

66. R. Kuttner, "Managed Trade and Economic Sovereignty," in *U.S. Trade Policy and Global Growth*, ed. R. A. Blecker (New York: Economic Policy Institute, 1996).

67. Ralph Nader and Lori Wallach, "GATT, NAFTA, and the Subversion of the Democratic Process," in *U.S. Trade Policy and Global Growth*, ed. R. A. Blecker (New York: Economic Policy Institute, 1996), pp. 93–94.

68. Lant Pritchett, "Divergence, Big Time," *Journal of Economic Perspectives* 11, no. 3 (Summer 1997), pp. 3–18.

69. Ibid.

70. W. Easterly, "How Did Heavily Indebted Poor Countries Become Heavily Indebted?" *World Development*, October 2002, pp. 1677–96; and J. Sachs, *The End of Poverty* (New York, Penguin Books, 2006).

71. See D. Ben-David, H. Nordstrom, and L. A. Winters, *Trade, Income Disparity and Poverty. World Trade Organization Special Studies No. 5* (Geneva WTO, 1999).

72. William Easterly, "Debt Relief," *Foreign Policy*, November–December 2001, pp. 20–26.

73. Jeffrey Sachs, "Sachs on Development: Helping the World's Poorest," *The Economist*, August 14, 1999, pp. 17–20.

74. World Trade Organization, *Annual Report 2003* (Geneva: WTO, 2004).

75. Easterly, "Debt Relief."

第2章

1. Although as we shall see, there is not a strict one-to-one correspondence between political systems and economic systems. A. O. Hirschman, "The On-and-Off Again Connection between Political and Economic Progress," *American Economic Review* 84, no. 2 (1994), pp. 343–48.

2. For a discussion of the roots of collectivism and individualism, see H. W. Spiegel, *The Growth of Economic Thought* (Durham, NC: Duke University Press, 1991). A discussion of collectivism and individualism can be found in M. Friedman and R. Friedman, *Free to Choose* (London: Penguin Books, 1980).

3. For a classic summary of the tenets of Marxism details, see A. Giddens, *Capitalism and Modern Social Theory* (Cambridge: Cambridge University Press, 1971).

4. J. S. Mill, *On Liberty* (London: Longman's, 1865), p. 6.

5. A. Smith, *The Wealth of Nations, Vol. 1* (London: Penguin Book), p. 325.

6. R. Wesson, *Modern Government—Democracy and Authoritarianism*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

7. For a detailed but accessible elaboration of this argument, see Friedman and Friedman, *Free to Choose*. Also see P. M. Romer, "The Origins of Endogenous Growth," *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 1 (1994), pp. 2–32.

8. T. W. Lippman, *Understanding Islam* (New York: Meridian Books, 1995).

9. "Islam's Interest," *The Economist*, January 18, 1992, pp. 33–34.

10. Rodney Wilson, "Islamic Banking," *Economic Record*, September 2002, pp. 373–74; and M. El Qorchi, "Islamic Finance Gears Up," *Finance and Development*, December 2005, pp 46–50.

11. This information can be found on the UN's Treaty Web site at http://untreaty.un.org/ENGLISH/bible/englishint-ernetbible/partI/ch apterX/treaty17.asp.

12. International Court of Arbitration, www.iccwbo.org/index_court.asp.

13. D. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991).

14. P. Bardhan, "Corruption and Development: A Review of the Issues," *Journal of Economic Literature*, September 1997, pp. 1320–46.

15. K. M. Murphy, A. Shleifer, and R. Vishny, "Why Is Rent Seeking So Costly to Growth?" *American Economic Review* 83, no. 2 (1993), pp. 409–14.

16. Transparency International, "Global Corruption Report, 2005," www.transparency.org, 2005.

17. www.transparency.org.

18. J. Coolidge and S. Rose Ackerman, "High Level Rent Seeking and Corruption in African Regimes," World Bank policy research working paper no. 1780, June 1997; Murphy et al., "Why Is Rent Seeking So Costly to Growth?"; M. Habib and L. Zurawicki, "Corruption and Foreign Direct Investment," *Journal of International Business Studies* 33 (2002), pp. 291–307; J. E. Anderson and D. Marcouiller, "Insecurity and the Pattern of International Trade," *Review of Economics and Statistics* 84 (2002), pp. 342–52; and T. S. Aidt, "Economic Analysis of Corruption: A Survey," *The Economic Journal* 113 (November 2003), pp. 632–53.

19. Details can be found at www.oecd.org/EN/home/0, EN-home-31-nodirectorate-no-nono-31,00.html.

20. Dale Stackhouse and Kenneth Ungar, "The Foreign Corrupt Practices Act: Bribery, Corruption, Record Keeping and More," *Indiana Lawyer*, April 21, 1993.

21. For an interesting discussion of strategies for dealing with the low cost of copying and distributing digital information, see the chapter on rights management in C. Shapiro and H. R. Varian, *Information Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Also see Charles W. L. Hill, "Digital Piracy," *Asian Pacific Journal of Management*, forthcoming, 2007.

22. Douglass North has argued that the correct specification of intellectual property rights is one factor that lowers the cost of doing business and, thereby, stimulates economic growth and development. See North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*.

23. International Federation of the Phonographic Industry, *The Commercial Music Industry Global Piracy Report, 2005*, www.ifpi.org.

24. Business Software Alliance, "Third Annual BSA and IDC Global Software Piracy Study," May 2006, www.bsa.org.

25. Ibid.

26. "Trade Tripwires," *The Economist*, August 27, 1994, p. 61.

27. World Bank, *World Development Indicators Online, 2006*.

28. A. Sen, *Development as Freedom* (New York: Alfred A. Knopf, 1999).

29. G. M. Grossman and E. Helpman, "Endogenous Innovation in the Theory of Growth," *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 1 (1994), pp. 23–44; and Romer, "The Origins of Endogenous Growth."

30. W. W. Lewis, *The Power of Productivity* (Chicago: University of Chicago Press, 2004).

31. F. A. Hayek, *The Fatal Conceit: Errors of Socialism* (Chicago: University of Chicago Press, 1989).

32. James Gwartney, Robert Lawson, and Walter Block, *Economic Freedom of the World: 1975–1995* (London: Institute of Economic Affairs, 1996).

33. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. See also Murphy et al., "Why Is Rent Seeking So Costly to Growth?"; and K. E. Maskus, "Intellectual Property Rights in the Global Economy," *Institute for International Economics*, 2000.

34. Hernando de Soto, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* (New York: Basic Books, 2000).

35. Hirschman, "The On-and-Off Again Connection between Political and Economic Progress"; and A. Przeworski and F. Limongi, "Political Regimes and Economic Growth," *Journal of Economic Perspectives* 7, no. 3 (1993), pp. 51–59.

36. Ibid.

37. For details of this argument, see M. Olson, "Dictatorship, Democracy, and Development," *American Political Science Review*, September 1993.

38. For example, see Jared Diamond's Pulitzer Prize–winning book, *Guns, Germs, and Steel* (New York: W. W. Norton, 1997). Also see J. Sachs, "Nature, Nurture and Growth," *The Economist*, June 14, 1997, pp. 19–22; and J. Sachs, *The End of Poverty* (New York: Penguin Books, 2005).

39. Sachs, "Nature, Nurture and Growth."

40. "What Can the Rest of the World Learn from the Classrooms of Asia?" *The Economist*, September 21, 1996, p. 24.

41. J. Fagerberg, "Technology and International Differences in Growth Rates," *Journal of Economic Literature* 32 (September 1994), pp. 1147–75.

42. "Russia Downgraded to Not Free," Freedom House press release, December 20, 2004, www.freedomhouse.org.

43. Freedom House, "Democracies Century: A Survey of Political Change in the Twentieth Century, 1999," www.freedomhouse.org.

44. L. Conners, "Freedom to Connect," *Wired*, August 1997, pp. 105–6.

45. S. Fisher, R. Sahay, and C. A. Vegh, "Stabilization and the Growth in Transition Economies: the Early Experience," *Journal of Economic Perspectives* 10 (Spring 1996), pp. 45–66.

46. M. Miles et al *2006 Index of Economic Freedom* (Washington, DC: Heritage Foundation, 2006).

47. International Monetary Fund, *World Economic Outlook: Focus on Transition Economies* (Geneva: IMF, October 2000).

48. J. C. Brada, "Privatization Is Transition—Is It?" *Journal of Economic Perspectives*, Spring 1996, pp. 67–86.

49. See S. Zahra et al., "Privatization and Entrepreneurial Transformation," *Academy of Management Review* 3, no. 25 (2000), pp. 509–24.

50. N Brune, G. Garrett, and B. Kogut, "The International Monetary Fund and the Global Spread of Privatization," *IMF Staff Papers* 51, no. 2 (August 2004), pp. 195–219.

51. Fischer et al., "Stabilization and the Growth in Transition Economies."

52. J. Sachs, C. Zinnes, and Y. Eilat, "The Gains from Privatization in Transition Economies: Is Change of Ownership Enough?" CAER discussion paper no. 63 (Cambridge, MA: Harvard Institute for International Development, 2000).

53. J. Nellis, "Time to Rethink Privatization in Transition Economies?" *Finance and Development* 36, no. 2 (1999), pp. 16–19.

54. M. S. Borish and M. Noel, "Private Sector Development in the Visegrad Countries," *World Bank*, March 1997.

55. For a discussion of first-mover advantages, see M. Liberman and D. Montgomery, "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (Summer Special Issue, 1988), pp. 41–58.

56. S. H. Robock, "Political Risk: Identification and Assessment," *Columbia Journal of World Business*, July–August 1971, pp. 6–20.

第3章

1. See R. Dore, *Taking Japan Seriously* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1987).

2. Data come from J. Monger, "International Comparison of Labor Disputes in 2003," *Labor Market Trends*, April 2005, pp. 159–69.

3. E. B. Tylor, *Primitive Culture* (London: Murray, 1871).

4. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984), p. 21.

5. J. Z. Namenwirth and R. B. Weber, *Dynamics of Culture* (Boston: Allen & Unwin, 1987), p. 8.

6. R. Mead, *International Management: Cross-Cultural Dimensions* (Oxford: Blackwell Business, 1994), p. 7.

7. Edward T. Hall and M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990).

8. Edward T. Hall and M. R. Hall, *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese* (New York: Doubleday, 1987).

9. "Iraq: Down but Not Out," *The Economist*, April 8, 1995, pp. 21–23.

10. S. P. Huntington, *The Clash of Civilizations* (New York: Simon & Schuster, 1996).

11. M. Thompson, R. Ellis, and A. Wildavsky, *Cultural Theory* (Boulder, CO: Westview Press, 1990).

12. M. Douglas, *In the Active Voice* (London: Routledge, 1982), pp. 183–254.

13. M. L. Dertouzos, R. K. Lester, and R. M. Solow, *Made in America* (Cambridge, MA: MIT Press, 1989).

14. C. Nakane, *Japanese Society* (Berkeley: University of California Press, 1970).

15. Ibid.

16. For details, see M. Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988); and Dertouzos et al., *Made in America*.

17. For an excellent historical treatment of the evolution of the English class system, see E. P. Thompson, *The Making of the English Working Class* (London: Vintage Books, 1966). See also R. Miliband, *The State in Capitalist Society* (New York: Basic Books, 1969), especially Chapter 2. For more recent studies of class in British societies, see Stephen Brook,

Class: Knowing Your Place in Modern Britain (London: Victor Gollancz, 1997); A. Adonis and S. Pollard, *A Class Act: The Myth of Britain's Classless Society* (London: Hamish Hamilton, 1997); and J. Gerteis and M. Savage, "The Salience of Class in Britain and America: A Comparative Analysis," *British Journal of Sociology*, June 1998.

18. Adonis and Pollard, *A Class Act*.
19. N. Goodman, *An Introduction to Sociology* (New York: HarperCollins, 1991).
20. R. J. Barro and R. McCleary, "Religion and Economic Growth across Countries," *American Sociological Review*, October 2003, pp. 760–82.
21. M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (New York: Charles Scribner's Sons, 1958, original 1904–1905). For an excellent review of Weber's work, see A. Giddens, *Capitalism and Modern Social Theory* (Cambridge: Cambridge University Press, 1971).
22. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, p. 35.
23. A. S. Thomas and S. L. Mueller, "The Case for Comparative Entrepreneurship," *Journal of International Business Studies* 31, no. 2 (2000), pp. 287–302; and S. A. Shane, "Why Do Some Societies Invent More than Others?" *Journal of Business Venturing* 7 (1992), pp. 29–46.
24. See S. M. Abbasi, K. W. Hollman, and J. H. Murrey, "Islamic Economics: Foundations and Practices," *International Journal of Social Economics* 16, no. 5 (1990), pp. 5–17; and R. H. Dekmejian, *Islam in Revolution: Fundamentalism in the Arab World* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995).
25. T. W. Lippman, *Understanding Islam* (New York. Meridian Books, 1995).
26. Dekmejian, *Islam in Revolution.*
27. M. K. Nydell, *Understanding Arabs* (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1987).
28. Lippman, *Understanding Islam.*
29. The material in this section is based largely on Abbasi et al., "Islamic Economics."
30. "Islam's Interest," *The Economist*, January 18, 1992, pp. 33–34.
31. For details of Weber's work and views, see Giddens, *Capitalism and Modern Social Theory.*
32. See, for example, the views expressed in "A Survey of India: The Tiger Steps Out," *The Economist*, January 21, 1995.
33. See R. Dore, *Taking Japan Seriously*; and C. W. L. Hill, "Transaction Cost Economizing as a Source of Comparative Advantage: The Case of Japan," *Organization Science* 6 (1995).
34. C. C. Chen, Y. R. Chen, and K. Xin, "Guanxi Practices and Trust in Management," *Organization Science* 15, no. 2 (March–April 2004), pp. 200–10.
35. See Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining*; and J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).
36. For examples of this line of thinking, see M. W. Peng and P. S. Heath, "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition," *Academy of Management Review* 21 (1996), pp. 492–528; M. W. Peng, *Business Strategies in Transition Economies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); and M. W. Peng and Y. Luo, "Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy," *Academy of Management Journal*, June 2000, pp. 486–501.
37. This hypothesis dates back to two anthropologists, Edward Sapir and Benjamin Lee Whorf. See E. Sapir, "The Status of Linguistics as a Science," *Language* 5 (1929), pp. 207–14; and B. L. Whorf, *Language, Thought, and Reality* (Cambridge, MA: MIT Press, 1956).
38. The tendency has been documented empirically. See A. Annett, "Social Fractionalization, Political Instability, and the Size of Government," *IMF Staff Papers* 48 (2001), pp. 561–92.
39. D. A. Ricks, *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1983).
40. Goodman, *An Introduction to Sociology.*
41. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).
42. Ibid., pp. 395–97.
43. G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp. 75–89; and G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 1997).
44. For a more detailed critique, see R. Mead, *International Management: Cross-Cultural Dimensions* (Oxford: Blackwell, 1994), pp. 73–75.
45. For example, see W. J. Bigoness and G. L. Blakely, "A Cross-National Study of Managerial Values,"

Journal of International Business Studies, December 1996, p. 739; D. H. Ralston, D. H. Holt, R. H. Terpstra, and Y. Kai-Cheng, "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values," *Journal of International Business Studies* 28, no. 1 (1997), pp. 177–208; and P. B. Smith, M. F. Peterson, and Z. Ming Wang, "The Manager as a Mediator of Alternative Meanings," *Journal of International Business Studies* 27, no. 1 (1996), pp. 115–37.

46. G. Hofstede and M. H. Bond, "The Confucius Connection," *Organizational Dynamics* 16, no. 4 (1988), pp. 5–12; and G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

47. R. S. Yeh and J. J. Lawerence, "Individualism and Confucian Dynamism," *Journal of International Business Studies* 26, no. 3 (1995), pp. 655–66.

48. For evidence of this, see R. Inglehart. "Globalization and Postmodern Values," *The Washington Quarterly*, Winter 2000, pp. 215–28.

49. Mead, *International Management*, chap. 17.

50. "Free, Young, and Japanese," *The Economist*, December 21, 1991.

51. Namenwirth and Weber, *Dynamics of Culture*; and Inglehart, "Globalization and Postmodern Values."

52. G. Hofstede, "National Cultures in Four Dimensions," *International Studies of Management and Organization* 13, no. 1, pp. 46–74.

53. See Inglehart, "Globalization and Postmodern Values." For updates, go to http://wvs.isr.umich.edu/index.html.

54. Hofstede, "National Cultures in Four Dimensions."

55. Hall and Hall, *Understanding Cultural Differences*.

56. See Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining*; Dertouzos et al., *Made in America*; and Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, pp. 395–97.

57. For empirical work supporting such a view, see Annett, "Social Fractionalization, Political Instability, and the Size of Government."

第4章

1. S. Greenhouse, "Nike Shoe Plant in Vietnam Is Called Unsafe for Workers," *The New York Times*, November 8, 1997; and V. Dobnik, "Chinese Workers Abused Making Nikes, Reeboks," *Seattle Times*, September 21, 1997, p. A4.

2. Thomas Donaldson, "Values in Tension: Ethics away from Home," *Harvard Business Review*, September–October 1996.

3. Robert Kinloch Massie, *Loosing the Bonds: The United States and South Africa in the Apartheid Years* (New York: Doubleday, 1997).

4. Not everyone agrees that the divestment trend had much influence on the South African economy. For a counterview, see Siew Hong Teoh, Ivo Welch, and C. Paul Wazzan, "The Effect of Socially Activist Investing on the Financial Markets: Evidence from South Africa," *Journal of Business* 72, no. 1 (January 1999), pp. 35–60.

5. Andy Rowell, "Trouble Flares in the Delta of Death; Shell Has Polluted More than Ken Saro Wiwa's Oroniland in Nigeria," *The Guardian*, November 8, 1995, p. 6.

6. H. Hamilton, "Shell's New World Wide View," *Washington Post*, August 2, 1998, p. H1.

7. Rowell, "Trouble Flares in the Delta of Death."

8. Peter Singer, *One World: The Ethics of Globalization*. (New Haven, CT: Yale University Press, 2002).

9. Garrett Hardin, "The Tragedy of the Common," *Science* 162, 1, p. 243–48.

10. Richard T. De George, *Competing with Integrity in International Business* (Oxford: Oxford University Press, 1993).

11. Details can be found at www.oecd.org/EN/home/ 0, EN-home-31-nodirectorate-no-nono-31,00.html.

12. Bardhan Pranab, "Corruption and Development," *Journal of Economic Literature* 36 (September 1997), pp. 1320–46.

13. A. Shleifer and R. W. Vishny, "Corruption," *Quarterly Journal of Economics*, no. 108 (1993), pp. 599–617; and I. Ehrlich and F. Lui, "Bureaucratic Corruption and Endogenous Economic Growth," *Journal of Political Economy* 107 (December 1999), pp. 270–92.

14. P. Mauro, "Corruption and Growth," *Quarterly Journal of Economics*, no. 110 (1995), pp. 681–712.

15. Detailed at www.iit.edu/departments/csep/PublicWWW/codes/coe/Bus_Conduct_Dow_Corning(1996).html.

16. S. A. Waddock and S. B. Graves, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link," *Strategic Management Journal* 8 (1997), pp. 303–19.

17. Daniel Litvin, *Empires of Profit* (New York: Texere, 2003).

18. Details can be found at BP's Web site, www.bp.com.

19. This is known as the "when in Rome perspective." Donaldson, "Values in Tension."

20. De George, *Competing with Integrity in International Business.*

21. Saul W. Gellerman, "Why Good Managers Make Bad Ethical Choices," in *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, ed. Kenneth R. Andrews (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989).

22. David Messick and Max H. Bazerman, "Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making," *Sloan Management Review* 37 (Winter 1996), pp. 9–20.

23. Robert Bryce, *Pipe Dreams: Greed, Ego and the Death of Enron* (New York: Public Affairs, 2002).

24. Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits," *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Reprinted in Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

25. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits," p. 55.

26. For example, see Donaldson, "Values in Tension." See also Norman Bowie, "Relativism and the Moral Obligations of Multination Corporations," in Beauchamp and Bowie, *Ethical Theory and Business.*

27. For example, see De George, *Competing with Integrity in International Business.*

28. Details can be found at www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=79&contentId=2002369#2014689.

29. This example is often repeated in the literature on international business ethics. It was first outlined by Arthur Kelly in "Case Study—Italian Style Mores." Printed in Thomas Donaldson and Patricia Werhane, *Ethical Issues in Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979).

30. See Beauchamp and Bowie, *Ethical Theory and Business*

31. Thomas Donaldson, *The Ethics of International Business* (Oxford: Oxford University Press, 1989).

32. Found at www.un.org/Overview/rights.html.

33. Donaldson, *The Ethics of International Business*

34. See Chapter 10 in Beauchamp and Bowie, *Ethical Theory and Business.*

35. John Rawls, *A Theory of Justice*, rev. ed. (Cambridge, MA: Belknap Press, 1999).

36. Joseph Bower and Jay Dial, "Jack Welch: General Electrics Revolutionary," Harvard Business School Case 9-394-065, April 1994.

37. For example, see R. Edward Freeman and Daniel Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988); Thomas Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations," *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 366–95; and J. R. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory* (New York: Praeger, 1986).

38. Ibid.

39. See E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Press, 1984); C. W. L. Hill and T. M. Jones, "Stakeholder-Agency Theory," *Journal of Management Studies* 29 (1992), pp. 131–54; and J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958).

40. Hill and Jones, "Stakeholder-Agency Theory"; and March and Simon, *Organizations.*

41. De George, *Competing with Integrity in International Business.*

42. The code can be accessed at United Technologies Web site, www.utc.com/profile/ethics/index.htm.

43. Colin Grant, "Whistle Blowers: Saints of Secular Culture," *Journal of Business Ethics*, September 2002, pp. 391–400.

第5章

1. H. W. Spiegel, *The Growth of Economic Thought* (Durham, NC: Duke University Press, 1991).

2. M. Solis, "The Politics of Self-Restraint: FDI Subsidies and Japanese Mercantilism," *The World Economy* 26 (February 2003), pp. 153–70.

3. S. Hollander, *The Economics of David Ricardo* (Buffalo: University of Toronto Press, 1979).

4. D. Ricardo, *The Principles of Political Economy and Taxation* (Homewood, IL: Irwin, 1967; first published in 1817).

5. For example, R. Dornbusch, S. Fischer, and P. Samuelson, "Comparative Advantage: Trade and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods," *American Economic Review* 67 (December 1977), pp. 823–39.

6. B. Balassa, "An Empirical Demonstration of Classic Comparative Cost Theory," *Review of Economics and Statistics*, 1963, pp. 231–38.

7. See P. R. Krugman, "Is Free Trade Passé?" *Journal of Economic Perspectives* 1 (Fall 1987), pp. 131 44.

8. P. Samuelson, "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization," *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 3 (Summer 2004), pp. 135–46.

9. P. Samuelson, "The Gains from International Trade Once Again," *Economic Journal* 72 (1962), pp. 820–29.

10. S. Lohr, "An Elder Challenges Outsourcing's Orthodoxy," *The New York Times*, September 9, 2004, p C1.

11. P. Samuelson, "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization," *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 3 (Summer 2004), p. 143.

12. See A. Dixit and G. Grossman, "Samuelson Says Nothing about Trade Policy," Princeton University, 2004, from www.princeton.edu/-dixitak/home.

13. J. Bhagwati, A. Panagariya, and T.N. Sirinivasan, "The Muddles over Outsourcing," *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 4 (Fall 2004), pp. 93–114.

14. For example, J. D. Sachs and A. Warner, "Economic Reform and the Process of Global Integration," *Brookings Papers on Economic Activity*, 1995, pp. 1–96; J.A. Frankel and D. Romer, "Does Trade Cause Growth?" *American Economic Review* 89, no. 3 (June 1999), pp. 379–99; and D. Dollar and A. Kraay, "Trade, Growth and Poverty," working paper, Development Research Group, World Bank, June 2001. Also, for an accessible discussion of the relationship between free trade and economic growth, see T. Taylor, "The Truth about Globalization," *Public Interest*, Spring 2002, pp. 24–44.

15. Sachs and Warner, "Economic Reform and the Process of Global Integration."

16. Ibid., pp. 35–36.

17. R. Wacziarg and K.H. Welch, "Trade Liberalization and Growth: New Evidence," National Bureau of Economic Research working paper series, no. 10152, December 2003.

18. Frankel and Romer, "Does Trade Cause Growth?"

19. A recent skeptical review of the empirical work on the relationship between trade and growth questions these results. See Francisco Rodriguez and Dani Rodrik, "Trade Policy and Economic Growth: A Skeptics Guide to the Cross-National Evidence," National Bureau of Economic Research working paper series, no. 7081, April 1999. Even these authors, however, cannot find any evidence that trade hurts economic growth or income levels.

20. B. Ohlin, *Interregional and International Trade* (Cambridge: Harvard University Press, 1933). For a summary, see R. W. Jones and J. P. Neary, "The Positive Theory of International Trade," in *Handbook of International Economics*, eds. R. W. Jones and P. B. Kenen (Amsterdam: North Holland, 1984).

21. W. Leontief, "Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined," *Proceedings of the American Philosophical Society* 97 (1953), pp. 331–49.

22. R. M. Stern and K. Maskus, "Determinants of the Structure of U.S. Foreign Trade," *Journal of International Economics* 11 (1981), pp. 207–44.

23. See H. P. Bowen, E. E. Leamer, and L. Sveikayskas, "Multicountry, Multifactor Tests of the Factor Abundance Theory," *American Economic Review* 77 (1987), pp. 791–809.

24. D. Trefler, "The Case of the Missing Trade and Other Mysteries," *American Economic Review* 85 (December 1995), pp. 1029–46.

25. D.R. Davis and D.E. Weinstein, "An Account of Global Factor Trade," *American Economic Review*, December 2001, pp. 1423–52.

26. R. Vernon, "International Investments and International Trade in the Product Life Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, May 1966, pp. 190–207; and R. Vernon and L. T. Wells, *The Economic Environment of International Business*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986).

27. M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (Summer 1988), pp. 41–58; and W. T. Robinson and Sungwook Min, "Is the First to Market the First to Fail?" *Journal of Marketing Research* 29 (2002), pp. 120–28.

28. J. R. Tybout, "Plant and Firm Level Evidence on New Trade Theories," National Bureau of Economic Res-earch working paper series, no. 8418, August 2001; paper available at www.nber.org. Also see S. Derahiyagala and B. Fine, "New Trade Theory versus Old Trade Policy: A Continuing Enigma," *Cambridge Journal of Economics* 25 (November 2001), pp. 809–25.

29. A. D. Chandler, *Scale and Scope* (New York: Free Press, 1990).

30. Krugman, "Does the New Trade Theory Require a

New Trade Policy?"

31. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990). For a good review of this book, see R. M. Grant, "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment," *Strategic Management Journal* 12 (1991), pp. 535–48.
32. B. Kogut, ed., *Country Competitiveness: Technology and the Organizing of Work* (New York: Oxford University Press, 1993).
33. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, p. 121.
34. Lieberman and Montgomery, "First-Mover Advantages." See also Robinson and Min, "Is the First to Market the First to Fail?"; W. Boulding and M. Christen, "First-Mover Disadvantage," *Harvard Business Review*, October 2001, pp. 20–21; and R. Agarwal and M. Gort, "First-Mover Advantage and the Speed of Competitive Entry," *Journal of Law and Economics* 44 (2001), pp. 131–59.
35. C. A. Hamilton, "Building Better Machine Tools," *Journal of Commerce*, October 30, 1991, p. 8; and "Manufacturing Trouble," *The Economist*, October 12, 1991, p. 71.

第6章

1. For a detailed welfare analysis of the effect of a tariff, see P. R. Krugman and M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: HarperCollins, 2000), chap. 8.
2. Y. Sazanami, S. Urata, and H. Kawai, *Measuring the Costs of Protection in Japan* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1994).
3. J. Bhagwati, *Protectionism* (Cambridge, MA: MIT Press, 1988); and "Costs of Protection," *Journal of Commerce*, September 25, 1991, p. 8A.
4. The study was undertaken by Kym Anderson of the University of Adelaide. See "A Not So Perfect Market," *The Economist*; *Survey of Agriculture and Technology*, March 25, 2000, pp. 8–10.
5. R. W. Crandall, *Regulating the Automobile* (Washington, DC: Brookings Institution, 1986).
6. Krugman and Obstfeld, *International Economics*.
7. G. Hufbauer and Z. A. Elliott, *Measuring the Costs of Protectionism in the United States* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1993).
8. Bhagwati, *Protectionism*; and "Japan to Curb VCR Exports," *The New York Times*, November 21, 1983, p. D5.
9. Alan Goldstein, "Sematech Members Facing Dues Increase; 30% Jump to Make Up for Loss of Federal Funding," *Dallas Morning News*, July 27, 1996, p. 2F.
10. John Broder, "Clinton to Impose Ban on 58 Types of Imported Guns," *The New York Times*, April 6, 1998, p. A1.
11. Bill Lambrecht, "Monsanto Softens Its Stance on Labeling in Europe," *St. Louis Post-Dispatch*, March 15, 1998, p. E1.
12. Peter S. Jordan, "Country Sanctions and the International Business Community," *American Society of International Law Proceedings of the Annual Meeting* 20, no. 9 (1997), pp. 333–42.
13. "Brazil's Auto Industry Struggles to Boost Global Competitiveness," *Journal of Commerce*, October 10, 1991, p. 6A.
14. For reviews, see J. A. Brander, "Rationales for Strategic Trade and Industrial Policy," in *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, ed. P. R. Krugman (Cambridge, MA: MIT Press, 1986); P. R. Krugman, "Is Free Trade Passé?" *Journal of Economic Perspectives* 1 (1987), pp. 131–44; and P. R. Krugman, "Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy?" *World Economy* 15, no. 4 (1992), pp. 423–41.
15. "Airbus and Boeing: The Jumbo War," *The Economist*, June 15, 1991, pp. 65–66.
16. For details see Krugman, "Is Free Trade Passé?"; and Brander, "Rationales for Strategic Trade and Industrial Policy."
17. Krugman, "Is Free Trade Passé?"
18. This dilemma is a variant of the famous prisoner's dilemma, which has become a classic metaphor for the difficulty of achieving cooperation between self-interested and mutually suspicious entities. For a good general introduction, see A. Dixit and B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life* (New York: W. W. Norton & Co., 1991).
19. Note that the Smoot-Hawley Act did not cause the Great Depression. However, the beggar-thy-neighbor trade policies that it ushered in certainly made things worse. See Bhagwati, *Protectionism*.
20. Ibid.
21. World Bank, *World Development Report* (New York: Oxford University Press, 1987).
22. World Trade Organization, "World Trade 2005,

Prospects 2006," WTO press release, April 11, 2006.

23. Frances Williams, "WTO—New Name Heralds New Powers," *Financial Times*, December 16, 1993, p. 5; and Frances Williams, "Gatt's Successor to Be Given Real Clout," *Financial Times*, April 4, 1994, p. 6.

24. W J. Davey, "The WTO Dispute Settlement System. The First Ten Years," *Journal of International Economic Law*, March 2005, pp. 17–28.

25. Information provided on WTO Web site, www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_status_e.htm.

26. Frances Williams, "Telecoms: World Pact Set to Slash Costs of Calls," *Financial Times*, February 17, 1997.

27. G. De Jonquieres, "Happy End to a Cliff Hanger," *Financial Times*, December 15, 1997, p. 15.

28. Jim Carlton, "Greens Target WTO Plan for Lumber," *The Wall Street Journal*, November 24, 1999, p. A2.

29. Kari Huus, "WTO Summit Leaves Only Discontent," MSNBC, December 3, 1999, www.msnbc.com.

30. Data at www.wto.org/english/tratop_e/adp_e/adp_e.htm.

31. *Annual Report by the Director General 2003* (Geneva: World Trade Organization, 2003).

32. Ibid.

33. Ibid.

34. World Trade Organization, *Annual Report 2002* (Geneva: WTO, 2002).

35. A. Tanzer, "Pill Factory to the World," *Forbes*, December 10, 2001, pp. 70–72.

36. S. C. Bradford, P. L. E. Grieco, and G. C. Hufbauer, "The Payoff to America from Global Integration," in *The United States and the World Economy: Foreign Policy for the Next Decade*, C. F. Bergsten, ed. (Washington, DC: Institute for International Economics, 2005).

37. World Bank, *Global Economic Prospects 2005* (Washington, DC: World Bank, 2005).

38. W. Vieth, "Major Concessions Lead to Success for WTO Talks," *Los Angeles Times*, November 14, 2001, p. A1; and "Seeds Sown for Future Growth," *The Economist*, November 17, 2001, pp. 65–66.

39. "The WTO under Fire—The Doha Round," *The Economist*, September 20, 2003, pp. 30–32.

40. "Punitive Tariffs Are Approved on Imports of Japanese Steel," *The New York Times*, June 12, 1999, p. A3.

第7章

1. United Nations, *World Investment Report, 2000* (New York and Geneva: United Nations, 2001).

2. United Nations, *World Investment Report, 2005*; and "Data Shows Foreign Direct Investment Climbed Sharply in 2005," UN Conference on Trade and Development, press release, January 23, 2006.

3. World Trade Organization, *International Trade Statistics, 2005* (Geneva. WTO, 2005); and United Nations, *World Investment Report, 2005*.

4. United Nations, *World Investment Report, 2005*.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Ibid; and "Data Shows Foreign Direct Investment Climbed Sharply in 2005."

9. "World FDI Flows Grew an Estimated 6% in 2004," UN Conference on Trade and Development, press release.

10. United Nations, *World Investment Report, 2005*.

11. Ibid.

12. See D. J. Ravenscraft and F. M. Scherer, *Mergers, Selloffs and Economic Efficiency* (Washington, DC: The Brookings Institution, 1987); and A. Seth, K. P. Song, and R. R. Pettit, "Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions," *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 921–40.

13. For example, see S. H. Hymer, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (Cambridge, MA: MIT Press, 1976); A. M. Rugman, *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets* (New York: Columbia University Press, 1981); D. J. Teece, "Multinational Enterprise, Internal Governance, and Industrial Organization," *American Economic Review* 75 (May 1983), pp. 233–38; C. W. L. Hill and W. C. Kim, "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model," *Strategic Management Journal* 9 (special issue, 1988), pp. 93–104; A. Verbeke, "The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory," *Journal of International Business Studies* 34 (2003), pp. 498–501; and J. H. Dunning, "Some Antecedents of Internalization Theory," *Journal of International Business Studies* 34 (2003), pp. 108–28.

14. J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The*

Machine that Changed the World (New York. Rawson Associates, 1990).

15. The argument is most often associated with F. T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (Boston: Harvard Business School Press, 1973).

16. The studies are summarized in R. E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 2nd ed. (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996).

17. See R. E. Caves, "Japanese Investment in the US: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment," *The World Economy* 16 (1993), pp. 279–300; B. Kogut and S. J. Chang, "Technological Capabilities and Japanese Direct Investment in the United States," *Review of Economics and Statistics* 73 (1991), pp. 401–43; and J. Anand and B. Kogut, "Technological Capabilities of Countries, Firm Rivalry, and Foreign Direct Investment," *Journal of International Business Studies*, 1997, pp. 445–65.

18. K. Ito and E. L. Rose, "Foreign Direct Investment Location Strategies in the Tire Industry," *Journal of International Business Studies* 33 (2002), pp. 593–602.

19. H. Haveman and L. Nonnemaker, "Competition in Multiple Geographical Markets," *Administrative Science Quarterly* 45 (2000), pp. 232–67; and L. Fuentelsaz and J. Gomez, "Multipoint Competition, Strategic Similarity and Entry into Geographic Markets," *Strategic Management Journal* 27 (2006), pp. 447–57.

20. For the use of Vernon's theory to explain Japanese direct investment in the United States and Europe, see S. Thomsen, "Japanese Direct Investment in the European Community," *The World Economy* 16 (1993), pp. 301–15. Also see Z. Gao and C. Tisdell, "Foreign Investment and Asia, Particularly China's Rise in the Television Industry: The International Product Life Cycle Reconsidered," *Journal of Asia-Pacific Business* 6, no. 3 (2005), pp. 37–50.

21. J. H. Dunning, *Explaining International Production* (London: Unwin Hyman, 1988).

22. P. Krugman. "Increasing Returns and Economic Geography," *Journal of Political Economy* 99, no. 3 (1991), pp. 483–99.

23. J. M. Shaver and F. Flyer, "Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States," *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 1175–93.

24. J. H. Dunning and R. Narula, "Transpacific Foreign Direct Investment and the Investment Development Path," *South Carolina Essays in International Business*, May 1995.

25. W. Shan and J. Song, "Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry," *Journal of International Business Studies*, 1997, pp. 267–84.

26. For some additional evidence see L. E. Brouthers, K. D. Brouthers, and S. Warner, "Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative?" *Journal of International Business Studies* 30 (1999), pp. 831–44.

27. C. Forelle and G. Hitt, "IBM Discusses Security Measure in Lenovo Deal," *The Wall Street Journal*, February 25, 2005, p. A2.

28. For an example of this policy as practiced in China, see L. G. Branstetter and R. C. Freenstra, "Trade and Foreign Direct Investment in China: A political Economy Approach," *Journal of International Economics* 58 (December 2002), pp. 335–58.

29. M. Itoh and K. Kiyono, "Foreign Trade and Direct Investment," in *Industrial Policy of Japan*, ed. R. Komiya, M. Okuno, and K. Suzumura (Tokyo: Academic Press, 1988).

30. R. E. Lipsey, "Home and Host Country Effects of FDI," National Bureau of Economic Research, working paper no. 9293, October 2002; and X. Li and X. Liu, "Foreign Direct Investment and Economic Growth," *World Development* 33 (March 2005), pp. 393–413.

31. X. J. Zhan and T. Ozawa, *Business Restructuring in Asia: Cross Border M&As in Crisis Affected Countries* (Copenhagen: Copenhagen Business School, 2000); I. Costa, S. Robles, and R. de Queiroz, "Foreign Direct Investment and Technological Capabilities," *Research Policy* 31 (2002), pp. 1431–43; B. Potterie and F. Lichtenberg, "Does Foreign Direct Investment Transfer Technology across Borders?" *Review of Economics and Statistics* 83 (2001), pp. 490–97; and K. Saggi, "Trade, Foreign Direct Investment and International Technology Transfer," *World Bank Research Observer* 17 (2002), pp. 191–235.

32. K. M. Moden, "Foreign Acquisitions of Swedish Companies: Effects on R&D and Productivity," Stockholm: Research Institute of International Economics, 1998, mimeo.

33. "Foreign Friends," *The Economist*, January 8, 2000,

pp. 71–72.

34. A. Jack, "French Go into Overdrive to Win Investors," *Financial Times*, December 10, 1997, p. 6.

35. "Foreign Friends."

36. P. R. Krugman and M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: Harper Collins, 1994), chap. 9. Also see P. Krugman, *The Age of Diminished Expectations* (Cambridge, MA: MIT Press, 1990).

37. United Nations, *World Investment Report, 2002* (New York and Geneva: United Nations, 2002).

38. R. Ram and K. H. Zang, "Foreign Direct Investment and Economic Growth," *Economic Development and Cultural Change* 51 (2002), pp. 205–25.

39. United Nations, *World Investment Report, 1998* (New York and Geneva: United Nations, 1997).

40. United Nations, *World Investment Report, 2000*.

41. R. B. Reich, *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century* (New York: Alfred A. Knopf, 1991).

42. This idea has been articulated, although not quite in this form, by C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

43. P. Magnusson, "The Mexico Pact: Worth the Price?" *BusinessWeek*, May 27, 1991, pp. 32–35.

44. C. Johnston, "Political Risk Insurance," in *Assessing Corporate Political Risk*, ed. D. M. Raddock (Totowa, NJ: Rowman & Littlefield, 1986).

45. M. Tolchin and S. Tolchin, *Buying into America: How Foreign Money Is Changing the Face of Our Nation* (New York: Times Books, 1988).

46. S. Rai, "India to Ease Limits on Foreign Ownership of Media and Tea," *The New York Times*, June 26, 2002, p. W1.

47. L. D. Qiu and Z. Tao, "Export, Foreign Direct Investment and Local Content Requirements," *Journal of Development Economics* 66 (October 2001), pp. 101–25.

48. United Nations, *World Investment Report, 2003*.

49. See R. E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982).

50. For a good general introduction to negotiation strategy, see M. H. Bazerman, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1992); A. Dixit and B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life* (New York: W. W. Norton, 1991); and H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982).

第8章

1. Information taken from World Trade Organization Web site and current as of March 2006, www.wto.org.

2. Ibid.

3. The Andean Pact has been through a number of changes since its inception. The latest version was established in 1991. See "Free-Trade Free for All," *The Economist*, January 4, 1991, p. 63.

4. See J. Bhagwati, "Regionalism and Multilateralism: An Overview," Columbia University discussion paper 603, Department of Economics, Columbia University, New York; A. de la Torre and M. Kelly, "Regional Trade Arrangements," International Monetary Fund occasional paper 93, Washington, DC, March 1992; J. Bhagwati, "Fast Track to Nowhere," *The Economist*, October 18, 1997, pp. 21–24; Jagdish Bhagwati, *Free Trade Today* (Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2002); and B. K. Gordon, "A High Risk Trade Policy," *Foreign Affairs* 82, no. 4 (July–August 2003), pp. 105–15.

5. N. Colchester and D. Buchan, *Europower: The Essential Guide to Europe's Economic Transformation in 1992* (London: The Economist Books, 1990); and Swann, *Economics of the Common Market*.

6. A. S. Posen, "Fleeting Equality, The Relative Size of the EU and US Economies in 2020," the Brookings Institution, September 2004.

7. Swann, *Economics of the Common Market*; Colchester and Buchan, *Europower*; "The European Union: A Survey," *The Economist*, October 22, 1994; "The European Community: A Survey," *The Economist*, July 3, 1993; and the European Union Web site, http://europa.eu.int.

8. E. J. Morgan, "A Decade of EC Merger Control," *International Journal of Economics and Business*, November 2001, pp. 451–73.

9. "The European Community: A Survey."

10. "One Europe, One Economy," *The Economist*, November 30, 1991, pp. 53–54; and "Market Failure: A Survey of Business in Europe," *The*

Economist, June 8, 1991, pp. 6–10.

11. Alan Riley, "The Single Market Ten Years On," *European Policy Analyst*, December 2002, pp. 65–72.

12. See C. Wyploze, "EMU: Why and How It Might Happen," *Journal of Economic Perspectives* 11 (1997), pp. 3–22; and M. Feldstein, "The Political Economy of the European Economic and Monetary Union," *Journal of Economic Perspectives* 11 (1997), pp. 23–42.

13. "One Europe, One Economy"; and Feldstein, "The Political Economy of the European Economic and Monetary Union."

14. Feldstein, "The Political Economy of the European Economic and Monetary Union."

15. "Time for Europhoria?" *The Economist*, January 4, 2003, p. 58.

16. "The Passing of the Buck?" *The Economist*, December 4, 2004, pp. 78–80.

17. Details regarding conditions of membership and the progression of enlargement negotiations can be found at http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm.

18. "What Is NAFTA?" *Financial Times*, November 17, 1993, p. 6; and S. Garland, "Sweet Victory," *BusinessWeek*, November 29, 1993, pp. 30–31.

19. "NAFTA: The Showdown," *The Economist*, November 13, 1993, pp. 23–36.

20. N. C. Lustog, "NAFTA: Setting the Record Straight," *The World Economy*, 1997, pp. 605–14.

21. R. H. Ojeda, C. Dowds, R. McCleery, S. Robinson, D. Runsten, C. Wolff, and G. Wolff, "NAFTA—How Has It Done? North American Integration Three Years after NAFTA," North American Integration and Development Center at UCLA, December 1996.

22. W. Thorbecke and C. Eigen-Zucchi, "Did NAFTA Cause a Giant Sucking Sound?" *Journal of Labor Research*, Fall 2002, pp. 647–58; G. Gagne, "North American Free Trade, Canada, and U.S. Trade Remedies: An Assessment after Ten Years," *The World Economy*, 2000, pp. 77–91; and G.C. Hufbauer and J. J. Schott, *NAFTA Revisited: Achievements and Challenges* (Washington DC: Institute for International Economics, 2005).

23. All trade figures from U.S. Department of Commerce Trade Stat Express, http://tse.export.gov.

24. J. Cavanagh et al., "Happy Ever NAFTA?" *Foreign Policy*, September–October 2002, pp. 58–65.

25. "The Business of the American Hemisphere," *The Economist*, August 24, 1991, pp. 37–38.

26. "NAFTA Is Not Alone," *The Economist*, June 18, 1994, pp. 47–48.

27. "Murky MERCOSUR," *The Economist*, July 26, 1997, pp. 66–67.

28. See M. Philips, "South American Trade Pact under Fire," *The Wall Street Journal*, October 23, 1996, p. A2; A. J. Yeats, *Does MERCOSUR's Trade Performance Justify Concerns about the Global Welfare-Reducing Effects of Free Trade Arrangements? Yes!* (Washington, DC: World Bank, 1996); and D. M. Leipziger et al., "MERCOSUR: Integration and Industrial Policy," *The World Economy*, 1997, pp. 585–604.

29. "Another Blow to MERCOSUR," *The Economist*, March 31, 2001, pp. 33–34.

30. "Lula Lays Out MERCOSUR Rescue Mission," *Latin America Newsletters*, February 4, 2003, p. 7.

31. "A Free Trade Tug of War," *The Economist*, December 11, 2004, p. 54.

32. "CARICOM Single Market Begins," *EIU Views*, February 3, 2006.

33. M. Esterl, "Free Trade Area of the Americas Stalls," *The Economist*, January 19, 2005, p. 1.

34. M. Moffett and J. D. McKinnon, "Failed Summit Casts Shadow on Global Trade Talks," *The Wall Street Journal*, November 7, 2005, p. A1.

35. "Every Man for Himself: Trade in Asia," *The Economist*, November 2, 2002, pp. 43–44.

36. "Aimless in Seattle," *The Economist*, November 13, 1993, pp. 35–36.

37. G. de Jonquieres, "APEC Grapples with Market Turmoil," *Financial Times*, November 21, 1997, p. 6; and G. Baker, "Clinton Team Wins Most of the APEC Tricks," *Financial Times*, November 27, 1997, p. 5.

38. M. Turner, "Trio Revives East African Union," *Financial Times*, January 16, 2001, p. 4.

39. United Nations, *World Investment Report*, various issues (New York and Geneva: United Nations).

40. P. Davis, "A European Campaign: Local Companies Rush for a Share of EC Market While Barriers Are Down," *Minneapolis–St. Paul City Business*, January 8, 1990, p. 1.

41. "The Business of Europe," *The Economist*, December 7, 1991, pp. 63–64.

42. T. Horwitz, "Europe's Borders Fade," *The Wall Street Journal*, May 18, 1993, pp. A1, A12; "A Singular Market," *The Economist*, October 22, 1994, pp. 10–16; and "Something Dodgy in Europe's Single Market," *The Economist*, May 21, 1994, pp. 69–70.

43. E. G. Friberg, "1992: Moves Europeans Are Making," *Harvard Business Review*, May–June 1989, pp. 85–89.

第9章

1. For a good general introduction to the foreign exchange market, see R. Weisweiller, *How the Foreign Exchange Market Works* (New York: New York Institute of Finance, 1990). A detailed description of the economics of foreign exchange markets can be found in P. R. Krugman and M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: HarperCollins, 1994).

2. Bank for International Settlements, *Tri-annual Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity, April 2004* (Basle, Switzerland: BIS, March 2005).

3. Ibid.

4. Ibid.

5. M. Dickson, "Capital Gain: How London Is Thriving as It Takes on the Global Competition," *Financial Times*, March 27, 2006, p. 11.

6. For a comprehensive review see M. Taylor, "The Economics of Exchange Rates," *Journal of Economic Literature* 33 (1995), pp. 13–47.

7. Krugman and Obstfeld, *International Economics*.

8. M. Friedman, *Studies in the Quantity Theory of Money* (Chicago: University of Chicago Press, 1956). For an accessible explanation, see M. Friedman and R. Friedman, *Free to Choose* (London: Penguin Books, 1979), chap. 9.

9. Juan-Antino Morales, "Inflation Stabilization in Bolivia," in *Inflation Stabilization: The Experience of Israel, Argentina, Brazil, Bolivia, and Mexico*, ed. Michael Bruno et al. (Cambridge, MA: MIT Press, 1988); and The Economist, *World Book of Vital Statistics* (New York: Random House, 1990).

10. For reviews and recent articles see H. J. Edison, J. E. Gagnon, and W. R. Melick, "Understanding the Empirical Literature on Purchasing Power Parity," *Journal of International Money and Finance* 16 (February 1997), pp. 1–18; J. R. Edison, "Multi-Country Evidence on the Behavior of Purchasing Power Parity under the Current Float," *Journal of International Money and Finance* 16 (February 1997), pp. 19–36; K. Rogoff, "The Purchasing Power Parity Puzzle," *Journal of Economic Literature* 34 (1996), pp. 647–68; D. R. Rapach and M. E. Wohar, "Testing the Monetary Model of Exchange Rate Determination: New Evidence from a Century of Data," *Journal of International Economics*, December 2002, pp. 359–85; and M. P. Taylor, "Purchasing Power Parity," *Review of International Economics*, August 2003, pp. 436–56.

11. M. Obstfeld and K. Rogoff, "The Six Major Puzzles in International Economics," National Bureau of Economic Research working paper no. 7777, July 2000.

12. Ibid.

13. See M. Devereux and C. Engel, "Monetary Policy in the Open Economy Revisited: Price Setting and Exchange Rate Flexibility," National Bureau of Economic Research working paper no. 7665, April 2000. See also P. Krugman, "Pricing to Market When the Exchange Rate Changes," in *Real Financial Economics*, ed. S. Arndt and J. Richardson (Cambridge, MA: MIT Press, 1987).

14. For a summary of the evidence, see the survey by Taylor, "The Economics of Exchange Rates."

15. R. E. Cumby and M. Obstfeld, "A Note on Exchange Rate Expectations and Nominal Interest Differentials: A Test of the Fisher Hypothesis," *Journal of Finance*, June 1981, pp. 697–703; and L. Coppock and M. Poitras, "Evaluating the Fisher Effect in Long-Term Cross-Country Averages," *International Review of Economics and Finance* 9 (2000), pp. 181–203.

16. Taylor, "The Economics of Exchange Rates." See also R. K. Lyons, *The Microstructure Approach to Exchange Rates* (Cambridge, MA: MIT Press, 2002).

17. See H. L. Allen and M. P. Taylor, "Charts, Noise, and Fundamentals in the Foreign Exchange Market," *Economic Journal* 100 (1990), pp. 49–59; and T. Ito, "Foreign Exchange Rate Expectations: Micro Survey Data," *American Economic Review* 80 (1990), pp. 434–49.

18. For example, see E. Fama, "Forward Rates as Predictors of Future Spot Rates," *Journal of Financial Economics*, October 1976, pp. 361–77.

19. L. Kilian and M. P. Taylor, "Why Is It So Difficult to Beat the Random Walk Forecast of Exchange

Rates?" *Journal of International Economics* 20 (May 2003), pp. 85–103; and R. M. Levich, "The Efficiency of Markets for Foreign Exchange," in *International Finance*, ed. G. D. Gay and R. W. Kold (Richmond, VA: Robert F. Dane, Inc., 1983).

20. J. Williamson, *The Exchange Rate System* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1983); and R. H. Clarida, L. Sarno, M. P. Taylor, and G. Valente, "The Out of Sample Success of Term Structure Models as Exchange Rate Predictors," *Journal of International Economics* 60 (May 2003), pp. 61–84.
21. Kilian and Taylor, "Why Is It So Difficult to Beat the Random Walk Forecast of Exchange Rates?"
22. Rogoff, "The Purchasing Power Parity Puzzle."
23. C. Engel and J. D. Hamilton, "Long Swings in the Dollar: Are They in the Data and Do Markets Know It?" *American Economic Review*, September 1990, pp. 689–713.
24. J. R. Carter and J. Gagne, "The Do's and Don'ts of International Countertrade," *Sloan Management Review*, Spring 1988, pp. 31–37.
25. "Where There Is a Will," *Trade Finance*, October 2003, pp. 1–2.
26. D. S. Levine, "Got a Spare Destroyer Lying Around?" *World Trade* 10 (June 1997), pp. 34–35; and Dan West, "Countertrade," *Business Credit*, April 2001, pp. 64–67.
27. For details on how various firms manage their foreign exchange exposure, see the articles contained in the special foreign exchange issue of *Business International Money Report*, December 18, 1989, pp. 401–12.
28. Ibid.
29. S. Arterian, "How Black & Decker Defines Exposure," *Business International Money Report*, December 18, 1989, pp. 404, 405, 409.

第10章

1. Updates can be found at the IMF Web site, www.imf.org.
2. The argument goes back to eighteenth-century philosopher David Hume. See D. Hume, "On the Balance of Trade," reprinted in *The Gold Standard in Theory and in History*, ed. B. Eichengreen (London: Methuen, 1985).
3. R. Solomon, *The International Monetary System, 1945–1981* (New York: Harper & Row, 1982).
4. International Monetary Fund, *World Economic Outlook, 2005* (Washington, DC: IMF, May 2005).
5. For an extended discussion of the dollar exchange rate in the 1980s, see B. D. Pauls, "U.S. Exchange Rate Policy: Bretton Woods to the Present," *Federal Reserve Bulletin*, November 1990, pp. 891–908.
6. R. Miller, "Why the Dollar Is Giving Way," *BusinessWeek*, December 6, 2004, pp. 36–37.
7. For a feel for the issues contained in this debate, see P. Krugman, *Has the Adjustment Process Worked?* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1991); "Time to Tether Currencies," *The Economist*, January 6, 1990, pp. 15–16; P. R. Krugman and M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: HarperCollins, 1994); J. Shelton, *Money Meltdown* (New York: Free Press, 1994); and S. Edwards, "Exchange Rates and the Political Economy of Macroeconomic Discipline," *American Economic Review* 86, no. 2 (May 1996), pp. 159–63.
8. The argument is made by several prominent economists, particularly Stanford's Robert McKinnon. See R. McKinnon, "An International Standard for Monetary Stabilization," *Policy Analyses in International Economics* 8 (1984). The details of this argument are beyond the scope of this book. For a relatively accessible exposition, see P. Krugman, *The Age of Diminished Expectations* (Cambridge, MA: MIT Press, 1990).
9. A. R. Ghosh and A. M. Gulde, "Does the Exchange Rate Regime Matter for Inflation and Growth?" *Economic Issues*, no. 2 (1997).
10. "The ABC of Currency Boards," *The Economist*, November 1, 1997, p. 80.
11. International Monetary Fund, *World Economic Outlook, 1998*.
12. Ibid.
13. See P. Carroll and C. Torres, "Mexico Unveils Program of Harsh Fiscal Medicine," *The Wall Street Journal*, March 10, 1995, pp. A1, A6; and "Putting Mexico Together Again," *The Economist*, February 4, 1995, p. 65.
14. World Trade Organization, *Annual Report, 1997*, vol. II, table III, p. 69.
15. J. Ridding and J. Kynge, "Complacency Gives Way to Contagion," *Financial Times*, January 13, 1998, p. 8.
16. J. Burton and G. Baker, "The Country That Invested Its Way into Trouble," *Financial Times*, January 15,

1998, p. 8.

17. P. Shenon, "The Suharto Billions," *The New York Times*, January 16, 1998, p. 1.
18. World Bank, *1997 World Development Report* (Oxford: Oxford University Press, 1998), table 11.
19. Ridding and Kynge, "Complacency Gives Way to Contagion."
20. Burton and Baker, "The Country That Invested Its Way into Trouble."
21. "Bitter Pill for the Thais," *Straits Times*, July 5, 1997, p. 46.
22. World Bank, *1997 World Development Report*, table 2.
23. International Monetary Fund, press release no. 97/37, August 20, 1997.
24. T. S. Shorrock, "Korea Starts Overhaul; IMF Aid Hits $60 Billion," *Journal of Commerce*, December 8, 1997, p. 3A.
25. See J. Sachs, "Economic Transition and Exchange Rate Regime," *American Economic Review* 86, no. 92 (May 1996), pp. 147–52; and J. Sachs, "Power unto Itself," *Financial Times*, December 11, 1997, p. 11.
26. Sachs, "Power unto Itself."
27. Martin Wolf, "Same Old IMF Medicine," *Financial Times*, December 9, 1997, p. 12.
28. Sachs, "Power unto Itself."
29. P. Gumbel and B. Coleman, "Daimler Warns of Severe '95 Loss Due to Strong Mark," *The New York Times*, June 29, 1995, pp. 1, 10; and M. Wolf, "Daimler-Benz Announces Major Losses," *Financial Times*, June 29, 1995, p. 1.

第11章

1. More formally, ROIC=Net profit after tax/Capital, where capital includes the sum of the firm's equity and debt. This way of calculating profitability is highly correlated with return on assets.
2. T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: John Wiley & Sons, 2000).
3. The concept of consumer surplus is an important one in economics. For a more detailed exposition, see D. Besanko, D. Dranove, and M. Shanley, *Economics of Strategy* (New York: John Wiley & Sons, 1996).
4. However, P=V only in the special case where the company has a perfect monopoly, and where it can charge each customer a unique price that reflects the value of the product to that customer (i.e., where perfect price discrimination is possible). More generally, except in the limiting case of perfect price discrimination, even a monopolist will see most consumers capture some of the value of a product in the form of a consumer surplus.
5. This point is central to the work of Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985). See also P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991), chap. 4.
6. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).
7. M. E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, On-point Enhanced Edition article, February 1, 2000.
8. Porter, *Competitive Advantage*.
9. D. Naidler, M. Gerstein, and R. Shaw, *Organization Architecture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
10. G. Morgan, *Images of Organization* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986).
11. Empirical evidence does seem to indicate that, on average, international expansion is linked to greater firm profitability. For some recent examples, see M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, and H. Kim, "International Diversification, Effects on Innovation and Firm Performance," *Academy of Management Journal* 40, no. 4 (1997), pp. 767–98; and S. Tallman and J. Li, "Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms," *Academy of Management Journal* 39, no. 1 (1996), pp. 179–96.
12. This concept has been popularized by G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994). The concept is grounded in the resource-based view of the firm; for a summary, see J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17 (1991), pp. 99–120; and K. R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management* 17 (1991), pp. 121–54.
13. J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).
14. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*

(New York: Free Press, 1990).

15 Example is based on C. S. Trager, "Enter the Mini-Multinational," *Northeast International Business*, March 1989, pp. 13–14.

16. See R. B. Reich, *The Work of Nations* (New York: Alfred A. Knopf, 1991); and P. J. Buckley and N. Hashai, "A Global System View of Firm Boundaries," *Journal of International Business Studies*, January 2004, pp. 33–50.

17. D. Barboza, "An Unknown Giant Flexes Its Muscles," *The New York Times*, December 4, 2004, pp. B1, B3.

18. G. Hall and S. Howell, "The Experience Curve from an Economist's Perspective," *Strategic Management Journal* 6 (1985), pp. 197–212.

19. A. A. Alchain, "Reliability of Progress Curves in Airframe Production," *Econometrica* 31 (1963), pp. 697–93.

20. Hall and Howell, "The Experience Curve from an Economist's Perspective."

21. For a full discussion of the source of economies of scale, see D. Besanko, D. Dranove, and M. Shanley, *Economics of Strategy* (New York: John Wiley & Sons, 1996).

22. This estimate was provided by the Pharmaceutical Manufacturers Association.

23. "Matsushita Electrical Industrial in 1987," in *Transnational Management*, eds. C. A. Bartlett and S. Ghoshal (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1992).

24. See J. Birkinshaw and N. Hood, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review* 23 (October 1998), pp. 773–95; A. K. Gupta and V. J. Govindarajan, "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 473–96; V. J. Govindarajan and A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance* (San Francisco: Jossey Bass, 2001); T. S. Frost, J. M. Birkinshaw, and P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 997–1018; and U. Andersson, M. Forsgren, and U. Holm, "The Strategic Impact of External Networks," *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 979–96.

25. S. Leung, "Armchairs, TVs and Espresso: Is It McDonald's?" *The Wall Street Journal*, August 30, 2002, pp. A1, A6.

26. C. K. Prahalad and Yves L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987). Also see J. Birkinshaw, A. Morrison, and J. Hulland, "Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy," *Strategic Management Journal* 16 (1995), pp. 637–55.

27. J. E. Garten, "Wal-Mart Gives Globalization a Bad Name," *BusinessWeek*, March 8, 2004, p. 24.

28. Prahalad and Doz, *The Multinational Mission*. Prahalad and Doz actually talk about local responsiveness rather than local customization.

29. T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 92–102.

30. K. Belson, "In U.S., Cell Phone Users Are Often All Talk," *The New York Times*, December 13, 2004, pp. C1, C4.

31. W.W. Lewis, *The Power of Productivity* (Chicago: University of Chicago Press, 2004).

32. C. J. Chipello, "Local Presence Is Key to European Deals," *The Wall Street Journal*, June 30, 1998, p. A15.

33. Bartlett and Ghoshal, *Managing across Borders*.

34. Ibid.

35. T. Hout, M. E. Porter, and E. Rudden, "How Global Companies Win Out," *Harvard Business Review*, September–October 1982, pp. 98–108.

36. See K. Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review*, March–April 1989, pp. 143–54; G. Hamel, Y. L. Doz, and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win!" *Harvard Business Review*, January–February 1989, pp. 133–39; W. Burgers, C. W. L. Hill, and W. C. Kim, "Alliances in the Global Auto Industry," *Strategic Management Journal* 14 (1993), pp. 419–32; and P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 217–37.

37. L. T. Chang, "China Eases Foreign Film Rules," *The Wall Street Journal*, October 15, 2004, p. B2.

38. B. L. Simonin, "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, 1999, pp. 463–91; and J. W. Spencer, "Firms' Knowledge Sharing Strategies in the Global Innovation System," *Strategic Management Journal* 24 (2003), pp. 217–33.

39. C. Souza, "Microsoft Teams with MIPS, Toshiba," *EBN*, February 10, 2003, p. 4.

40. M. Frankel, "Now Sony Is Giving Palm a Hand," *BusinessWeek*, November 29, 2000, p. 50.

41. P. Kale, H. Singh, and H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 217–37.

42. R. B. Reich and E. D. Mankin, "Joint Ventures with Japan Give away Our Future," *Harvard Business Review*, March–April 1986, pp. 78–90.

43. J. Bleeke and D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review*, November–December 1991, pp. 127–35.

44. E. Booker and C. Krol, "IBM Finds Strength in Alliances," *B to B*, February 10, 2003, pp. 3, 27.

45. W. Roehl and J. F. Truitt, "Stormy Open Marriages Are Better," *Columbia Journal of World Business*, Summer 1987, pp. 87–95.

46. McQuade and Gomes-Casseres, "Xerox and Fuji-Xerox."

47. See T. Khanna, R. Gulati, and N. Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope," *Strategic Management Journal* 19 (1998), pp. 193–210; and Kale, Singh, and Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances".

48. Kale, Singh, and Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances."

49. Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Your Competitors"; Khanna, Gulati, and Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances"; and E. W. K. Tang, "Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning by Doing and Learning Myopia," *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 835–54.

50. Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Your Competitors."

51. B. Wysocki, "Cross-Border Alliances Become Favorite Way to Crack New Markets," *The Wall Street Journal*, March 4, 1990, p. A1.

52. Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Competitors," p. 138.

第12章

1. For interesting empirical studies that deal with the issues of timing and resource commitments, see T. Isobe, S. Makino, and D. B. Montgomery, "Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies," *Academy of Management Journal* 43, no. 3 (2000), pp. 468–84; and Y. Pan and P. S. K. Chi, "Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China," *Strategic Management Journal* 20, no. 4 (1999), pp. 359–74. A complementary theoretical perspective on this issue can be found in V. Govindarjan and A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001). Also see F. Vermeulen and H. Barkeme, "Pace, Rhythm and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation," *Strategic Management Journal* 23 (2002), pp. 637–54.

2. This can be reconceptualized as the resource base of the entrant, relative to indigenous competitors. For work that focuses on this issue, see W. C. Bogner, H. Thomas, and J. McGee, "A Longitudinal Study of the Competitive Positions and Entry Paths of European Firms in the U.S. Pharmaceutical Market," *Strategic Management Journal* 17 (1996), pp. 85–107; D. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition," *Strategic Management Journal* 12 (1991), pp. 49–68; and S. Tallman, "Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market," *Strategic Management Journal* 12 (1991), pp. 69–82.

3. For a discussion of first-mover advantages, see M. Lieberman and D. Montgomery, "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (summer 1988, special issue), pp. 41–58.

4. J. M. Shaver, W. Mitchell, and B. Yeung, "The Effect of Own Firm and Other Firm Experience on Foreign Direct Investment Survival in the United States, 1987–92," *Strategic Management Journal* 18 (1997), pp. 811–24.

5. S. Zaheer and E. Mosakowski, "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in the Financial Services Industry," *Strategic Management Journal* 18 (1997), pp. 439–64.

6. Shaver, Mitchell, and Yeung, "The Effect of Own Firm and Other Firm Experience on Foreign Direct Investment Survival in the United States."

7. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy* (New York: Free Press, 1991).

8. R. Luecke, *Scuttle Your Ships before Advancing* (Oxford: Oxford University Press, 1994).

9. Isobe, Makino, and Montgomery, "Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance"; Pan

and Chi, "Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China"; and Govindarjan and Gupta, *The Quest for Global Dominance*.

10. Christopher Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late Movers," *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 132–45.

11. This section draws on numerous studies, including C. W. L. Hill, P. Hwang, and W. C. Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal* 11 (1990), pp. 117–28; C.W.L.Hill and W.C.Kim, "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model," *Strategic Management Journal* 9 (special issue on strategy content, 1988), pp. 93–104; E. Anderson and H. Gatignon, "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies* 17 (1986), pp. 1–26; F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1980); A. Madhok, "Cost, Value and Foreign Market Entry: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal* 18 (1997), pp. 39–61; K. D. Brouthers and L. B. Brouthers, "Acquisition or Greenfield Start-Up?" *Strategic Management Journal* 21, no. 1 (2000), pp. 89–97; X. Martin and R. Salmon, "Knowledge Transfer Capacity and Its Implications for the Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, July 2003, p. 356; and A. Verbeke, "The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory," *Journal of International Business Studies*, November 2003, pp. 498–515.

12. For a general discussion of licensing, see F. J. Contractor, "The Role of Licensing in International Strategy," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1982, pp. 73–83.

13. See E. Terazono and C. Lorenz, "An Angry Young Warrior," *Financial Times*, September 19, 1994, p. 11; and K. McQuade and B. Gomes-Casseres, "Xerox and Fuji–Xerox," Harvard Business School case no. 9-391-156.

14. O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: Free Press, 1985).

15. J. H. Dunning and M. McQueen, "The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry," *Managerial and Decision Economics* 2 (1981), pp. 197–210.

16. Andrew E. Serwer, "McDonald's Conquers the World," *Fortune*, October 17, 1994, pp. 103–16.

17. For an excellent review of the basic theoretical literature of joint ventures, see B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal* 9 (1988), pp. 319–32. More recent studies include T. Chi, "Option to Acquire or Divest a Joint Venture," *Strategic Management Journal* 21, no. 6 (2000), pp. 665–88; H. Merchant and D. Schendel, "How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value?" *Strategic Management Journal* 21, no. 7 (2000), pp. 723–37; H. K. Steensma and M.A. Lyles, "Explaining IJV Survival in a Transitional Economy though Social Exchange and Knowledge Based Perspectives," *Strategic Management Journal* 21, no. 8 (2000), pp. 831–51; and J. F. Hennart and M. Zeng, "Cross Cultural Differences and Joint Venture Longevity," *Journal of International Business Studies*, December 2002, pp. 699–717.

18. D. G. Bradley, "Managing against Expropriation," *Harvard Business Review*, July–August 1977, pp. 78–90.

19. J. A. Robins, S. Tallman, and K. Fladmoe-Lindquist, "Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures," *Strategic Management Journal*, October 2002, pp. 881–902.

20. Speech given by Tony Kobayashi at the University of Washington Business School, October 1992.

21. A. C. Inkpen and P. W. Beamish, "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures," *Academy of Management Review* 22 (1997), pp. 177–202; and S. H. Park and G. R. Ungson, "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution," *Academy of Management Journal* 40 (1997), pp. 279–307.

22. Inkpen and Beamish, "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures."

23. See Brouthers and Brouthers, "Acquisition or Greenfield Start-up?"; and J. F. Hennart and Y. R. Park, "Greenfield versus Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States," *Management Science*, 1993, pp. 1054–70.

24. This section draws on Hill, Hwang, and Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode."

25. C. W. L. Hill, "Strategies for Exploiting Technological Innovations: When and When Not to License," *Organization Science* 3 (1992), pp. 428–41.

26. See Brouthers and Brouthers, "Acquisition or

Greenfield Start-Up?"; and J. Anand and A. Delios, "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions," *Strategic Management Journal*, February 2002, pp. 119–34.

27. United Nations, *World Investment Report, 2005* (New York and Geneva: United Nations, 2005).

28. Ibid.

29. For evidence on acquisitions and performance, see R. E. Caves, "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency," *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989), pp. 151–74; M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," *Journal of Financial Economics* 11 (1983), pp. 5–50; R. Roll, "Empirical Evidence on Takeover Activity and Shareholder Wealth," in *Knights, Raiders and Targets*, ed. J. C. Coffee, L. Lowenstein, and S. Rose (Oxford: Oxford University Press, 1989); A. Schleifer and R. W. Vishny, "Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications," *Strategic Management Journal* 12 (Winter 1991, special issue), pp. 51–60; T. H. Brush, "Predicted Changes in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses," *Strategic Management Journal* 17 (1996), pp. 1–24; and A. Seth, K. P. Song, and R. R. Pettit, "Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions," *Strategic Management Journal* 23 (October 2002), pp. 921–40.

30. J. Warner, J. Templeman, and R. Horn, "The Case against Mergers," *BusinessWeek*, October 30, 1995, pp. 122–34.

31. "Few Takeovers Pay Off for Big Buyers," *Investors Business Daily*, May 25, 2001, p. 1.

32. S. A. Christofferson, R. S. McNish, and D. L. Sias, "Where Mergers Go Wrong," *The McKinsey Quarterly* 2 (2004), pp. 92–110.

33. D. J. Ravenscraft and F. M. Scherer, *Mergers, Selloffs, and Economic Efficiency* (Washington, DC: Brookings Institution, 1987).

34. See P. Ghemawat and F. Ghadar, "The Dubious Logic of Global Mega-mergers," *Harvard Business Review*, July–August 2000, pp. 65–72.

35. R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers," *Journal of Business* 59 (1986), pp. 197–216.

36. "Marital Problems," *The Economist*, October 14, 2000.

37. See J. P. Walsh, "Top Management Turnover following Mergers and Acquisitions," *Strategic Management Journal* 9 (1988), pp. 173–83.

38. B. Vlasic and B.A. Stertz, *Taken for a Ride: How Daimler-Benz Drove Off with Chrysler* (New York: HarperCollins, 2000).

39. See A.A. Cannella and D.C. Hambrick, "Executive Departure and Acquisition Performance," *Strategic Management Journal* 14 (1993), pp. 137–52.

40. P. Haspeslagh and D. Jemison, *Managing Acquisitions* (New York: Free Press, 1991).

41. Ibid.

第13章

1. R. A. Pope, "Why Small Firms Export: Another Look," *Journal of Small Business Management* 40 (2002), pp. 17–26.

2. S. T. Cavusgil, "Global Dimensions of Marketing," in *Marketing*, eds. P. E. Murphy and B. M. Enis (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), pp. 577–99.

3. S. M. Mehta, "Enterprise: Small Companies Look to Cultivate Foreign Business," *The Wall Street Journal*, July 7, 1994, p. B2.

4. P. A. Julien and C. Ramagelahy, "Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, pp. 227–94.

5. W. J. Burpitt and D. A. Rondinelli, "Small Firms' Motivations for Exporting: To Earn and Learn?" *Journal of Small Business Management*, October 2000, pp. 1–14; and J. D. Mittelstaedt, G. N. Harben, and W. A. Ward, "How Small Is Too Small?" *Journal of Small Business Management* 41 (2003), pp. 68–85.

6. Small Business Administration, "The State of Small Business 1999–2000: Report to the President," 2001, www.sba.gov/advo/stats/stateofsb99_00.pdf.

7. A. O. Ogbuehi and T. A. Longfellow, "Perceptions of U.S. Manufacturing Companies Concerning Exporting," *Journal of Small Business Management*, October 1994, pp. 37–59; and U.S. Small Business Administration, "Guide to Exporting," www.sba.gov/oit/info/Guide-to-Exporting/index.html.

8. R. W. Haigh, "Thinking of Exporting?" *Columbia Journal of World Business* 29 (December 1994), pp. 66–86.

9. F. Williams, "The Quest for More Efficient Commerce," *Financial Times*, October 13, 1994, p. 7.

10. See Burpitt and Rondinelli, "Small Firms' Motivations for Exporting"; and C. S. Katsikeas, L.

C. Leonidou, and N. A. Morgan, "Firm Level Export Performance Assessment," *Academy of Marketing Science* 28 (2000), pp. 493–511.

11. M. Y. Yoshino and T. B. Lifson, *The Invisible Link* (Cambridge, MA: MIT Press, 1986).

12. L. W. Tuller, *Going Global* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991).

13. Haigh, "Thinking of Exporting?"

14. M. A. Raymond, J. Kim, and A. T. Shao. "Export Strategy and Performance," *Journal of Global Marketing* 15 (2001), pp. 5–29; and P. S. Aulakh, M. Kotabe, and H. Teegen, "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies," *Academy of Management Journal* 43 (2000), pp. 342–61.

15. J. Francis and C. Collins-Dodd, "The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium Sized Enterprises," *Journal of International Marketing* 8, no. 3 (2000), pp. 84–103.

16. For a review of the conditions under which a buyer has power over a supplier, see M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

17. *Exchange Agreements and Exchange Restrictions* (Washington, DC: International Monetary Fund, 1989).

18. Some argue that countertrade is a way of reducing the risks inherent in a traditional money-for-goods transaction, particularly with entities from emerging economies. See C. J. Choi, S. H. Lee, and J. B. Kim, "A Note of Countertrade: Contractual Uncertainty and Transactional Governance in Emerging Economies," *Journal of International Business Studies* 30, no. 1 (1999), pp. 189–202.

19. J. R. Carter and J. Gagne, "The Dos and Don'ts of International Countertrade," *Sloan Management Review*, Spring 1988, pp. 31–37; and W. Maneerungsee, "Countertrade: Farm Goods Swapped for Italian Electricity," *Bangkok Post*, July 23, 1998.

20. Estimates from the American Countertrade Association at www.countertrade.org/index.htm. See also D. West, "Countertrade," *Business Credit* 104, no. 4 (2001), pp. 64–67; and B. Meyer, "The Original Meaning of Trade Meets the Future of Barter," *World Trade* 13 (January 2000), pp. 46–50.

21. Carter and Gagne, "The Dos and Don'ts of International Countertrade."

22. Maneerungsee, "Countertrade."

23. For details, see Carter and Gagne, "Dos and Don'ts"; J. F. Hennart, "Some Empirical Dimensions of Countertrade," *Journal of International Business Studies*, 1990, pp. 240–60; and West, "Countertrade."

24. D. J. Lecraw, "The Management of Countertrade: Factors Influencing Success," *Journal of International Business Studies*, Spring 1989, pp. 41–59.

第14章

1. B. C. Arntzen, G. G. Brown, T. P. Harrison, and L. L. Trafton, "Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation," *Interfaces* 25 (1995), pp. 69–93; and Diana Farrell, "Beyond Offshoring," *Harvard Business Review*, December 2004, pp. 1–8.

2. D. A. Garvin, "What Does Product Quality Really Mean," *Sloan Management Review* 26 (Fall 1984), pp. 25–44.

3. See the articles published in the special issue of the *Academy of Management Review on Total Quality Management* 19, no. 3 (1994). The following article provides a good overview of many of the issues involved from an academic perspective: J. W. Dean and D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality," *Academy of Management Review* 19 (1994), pp. 392–418. Also see T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 16 (1995), pp. 15–37.

4. For general background information, see "How to Build Quality," *The Economist*, September 23, 1989, pp. 91–92; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Penguin, 1990); P. B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor, 1980); and M. Elliot et al., "A Quality World, a Quality Life," *Industrial Engineer*, January 2003, pp. 26–33.

5. G. T. Lucier and S. Seshadri, "GE Takes Six Sigma beyond the Bottom Line," *Strategic Finance*, May 2001, pp. 40–46.

6. M. Saunders, "U.S. Firms Doing Business in Europe Have Options in Registering for ISO 9000 Quality Standards," *Business America*, June 14, 1993, p. 7.

7. G. Stalk and T. M. Hout, *Competing against Time* (New York: Free Press, 1990).

8. Farrell, "Beyond Offshoring"; and M. A. Cohen and H. L. Lee, "Resource Deployment Analysis of Global Manufacturing and Distribution Networks," *Journal of Manufacturing and Operations Management* 2 (1989), pp. 81–104.

9. P. Krugman, "Increasing Returns and Economic Geography," *Journal of Political Economy* 99, no. 3 (1991), pp. 483–99; and J. M. Shaver and F. Flyer, "Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States," *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 1175–93.

10. For a review of the technical arguments, see D. A. Hay and D. J. Morris, *Industrial Economics: Theory and Evidence* (Oxford: Oxford University Press, 1979). See also C. W. L. Hill and G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach* (Boston: Houghton Mifflin, 2004).

11. See P. Nemetz and L. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation," *Academy of Management Review* 13 (1988), pp. 627–38; N. Greenwood, *Implementing Flexible Manufacturing Systems* (New York: Halstead Press, 1986); J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990); and R. Parthasarthy and S. P. Seth, "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure," *Academy of Management Review* 17 (1992), pp. 86–111.

12. B. J. Pine, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); S. Kotha, "Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 16 (1995), pp. 21–42; and J. H. Gilmore and B. J. Pine II, "The Four Faces of Mass Customization," *Harvard Business Review*, January–February 1997, pp. 91–101.

13. M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989); T. Ohno, *Toyota Production System* (Cambridge, MA: Productivity Press, 1990); and Womack, Jones, and Roos, *The Machine That Changed the World*.

14. P. Waurzyniak, "Ford's Flexible Push," *Manufacturing Engineering*, September 2003, pp. 47–50.

15. K. Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories," *Harvard Business Review*, March–April 1997, pp. 73–88.

16. This argument represents a simple extension of the dynamic capabilities research stream in the strategic management literature. See D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18 (1997), pp. 509–33.

17. T. S. Frost, J. M. Birkinshaw, and P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* 23 (November 2002), pp. 997–1018.

18. C. W. L. Hill, "Globalization, the Myth of the Nomadic Multinational Enterprise, and the Advantages of Location Persistence," University of Washington, School of Business, working paper, 2001.

19. J. Solomon and E. Cherney, "A Global Report: Outsourcing to India Sees a Twist," *The Wall Street Journal*, April 1, 2004, p. A2.

20. The material in this section is based primarily on the transaction cost literature of vertical integration; for example, O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: Free Press, 1985).

21. For a review of the evidence, see Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. See also L. Poppo and T. Zenger, "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services," *Strategic Management Journal* 19 (1998), pp. 853–78.

22. A. D. Chandler, *The Visible Hand* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977).

23. For a review of these arguments, see C. W. L. Hill and R. E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm," *Academy of Management Review* 12 (1987), pp. 331–41.

24. C. W. L. Hill, "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand," *Academy of Management Review* 15 (1990), pp. 500–13.

25. See R. Narasimhan and J. R. Carter, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing," *International Marketing Review* 7 (1990), pp. 6–20; and Arntzen et al., "Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation."

26. H. F. Busch, "Integrated Materials Management," *IJPD & MM* 18 (1990), pp. 28–39.

27. T. Aeppel, "Manufacturers Cope with the Costs of Strained Global Supply Lines," *The Wall Street Journal*, December 8, 2004, p. A1.

第15章

1. For evidence on the importance of marketing and R&D in the performance of a multinational firm, see M. Kotabe, Srini Srinivasan, and P. S. Aulakh, "Multinationality and Firm Performance: The

Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities," *Journal of International Business Studies* 33, no. 1 (2002), pp. 79–97.

2. See R. W. Ruekert and O. C. Walker, "Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business-Level Strategies," *Strategic Management Journal* 8 (1987), pp. 233–48; and K. B. Clark and S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development* (New York: Free Press, 1993).

3. T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 92–102. Copyright © 1983 by the Harvard Business School Publishing Corporation. Reprinted by permission. All rights reserved.

4. For example, see S. P. Douglas and Y. Wind, "The Myth of Globalization," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1987, pp. 19–29; C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989); V. J. Govindarajan and A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance* (San Francisco: Jossey Bass, 2001); and J. Quelch. "The Return of the Global Brand," *Harvard Business Review*, August 2003, pp. 1–3.

5. J. Tagliabue, "U.S. Brands Are Feeling Global Tension," *The New York Times*, March 15, 2003, p. C3.

6. D. B. Holt, J. A. Quelch, and E. L. Taylor, "How Global Brands Compete," *Harvard Business Review*, September 2004.

7. J. T. Landry, "Emerging Markets: Are Chinese Consumers Coming of Age?" *Harvard Business Review*, May–June 1998, pp. 17–20.

8. C. Miller, "Teens Seen as the First Truly Global Consumers," *Marketing News*, March 27, 1995, p. 9.

9. This approach was originally developed in K. Lancaster, "A New Approach to Demand Theory," *Journal of Political Economy* 74 (1965), pp. 132–57.

10. V. R. Alden, "Who Says You Can't Crack Japanese Markets?" *Harvard Business Review*, January–February 1987, pp. 52–56.

11. T. Parker-Pope, "Custom Made," *The Wall Street Journal*, September 26, 1996, p. 22.

12. "RCA's New Vista: The Bottom Line," *BusinessWeek*, July 4, 1987, p. 44.

13. N. Gross and K. Rebello, "Apple? Japan Can't Say No," *BusinessWeek*, June 29, 1992, pp. 32–33.

14. "After Early Stumbles P&G Is Making Inroads Overseas," *The Wall Street Journal*, February 6, 1989, p. B1.

15. C. Matlack and P. Gogoi, "What's This? The French Love McDonald's?" *BusinessWeek*, January 13, 2003, pp. 50–51.

16. Z. Gurhan-Canli and D. Maheswaran, "Cultural Variation in Country of Origin Effects," *Journal of Marketing Research*, August 2000, pp. 309–17.

17. See M. Laroche, V. H. Kirpalani, F. Pons, and L. Zhou, "A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 32 (2001), pp. 249–66; and D. A. Aaker and E. Joachimsthaler, "The Lure of Global Branding," *Harvard Business Review*, November–December 1999, pp. 137–44.

18. "Advertising in a Single Market," *The Economist*, March 24, 1990, p. 64.

19. D. Waller, "Charged Up over Competition Law," *Financial Times*, June 23, 1994, p. 14.

20. R. G. Matthews and D. Pringle, "Nokia Bets One Global Message Will Ring True in Many Markets," *The Wall Street Journal*, September 27, 2004, p. B6.

21. R. J. Dolan and H. Simon, *Power Pricing* (New York: Free Press, 1999).

22. B. Stottinger, "Strategic Export Pricing: A Long Winding Road," *Journal of International Marketing* 9 (2001), pp. 40–63; and S. Gil-Pareja "Export Process Discrimination in Europe and Exchange Rates," *Review of International Economics*, May 2002, pp. 299–312.

23. These allegations were made on a PBS *Frontline* documentary telecast in the United States in May 1992.

24. Y. Tsurumi and H. Tsurumi, "Fujifilm–Kodak Duopolistic Competition in Japan and the United States," *Journal of International Business Studies* 30 (1999), pp. 813–30.

25. G. Smith and B. Wolverton, "A Dark Moment for Kodak," *BusinessWeek*, August 4, 1997, pp. 30–31.

26. R. Narisette and J. Friedland, "Disposable Income: Diaper Wars of P&G and Kimberly-Clark Now Heat Up in Brazil," *The Wall Street Journal*, June 4, 1997, p. A1.

27. J. F. Pickering, *Industrial Structure and Market*

Conduct (London: Martin Robertson, 1974).

28. S. P. Douglas, C. Samuel Craig, and E. J. Nijissen, "Integrating Branding Strategy across Markets," *Journal of International Marketing* 9, no. 2 (2001), pp. 97–114

29. The phrase was first used by economist Joseph Schumpeter in *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: Harper Brothers, 1942).

30. S. Kotabe, S. Srinivasan, and P. S. Aulakh. "Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing," *Journal of International Business Studies* 33 (2002), pp. 79–97.

31. See D. C. Mowery and N. Rosenberg, *Technology and the Pursuit of Economic Growth* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989); and M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).

32. W. Kuemmerle, "Building Effective R&D Capabilities Abroad," *Harvard Business Review,* March–April 1997, pp. 61–70; and C. Le Bas and C. Sierra, "Location versus Home Country Advantages in R&D Activities," *Research Policy* 31 (2002), pp. 589–609.

33. "When the Corporate Lab Goes to Japan," *The New York Times,* April 28, 1991, sec. 3, p. 1.

34. D. Shapley, "Globalization Prompts Exodus," *Financial Times,* March 17, 1994, p. 10.

35. E. Mansfield. "How Economists See R&D," *Harvard Business Review,* November–December, 1981, pp. 98–106.

36. Ibid.

37. G. A. Stevens and J. Burley, "Piloting the Rocket of Radical Innovation," *Research Technology Management* 46 (2003), pp. 16–26.

38. K. B. Clark and S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development* (New York: Free Press, 1993); and M. A. Shilling and C. W. L. Hill, "Managing the New Product Development Process," *Academy of Management Executive* 12, no. 3 (1998), pp. 67–81.

39. O. Port, "Moving Past the Assembly Line," *Business Week Special Issue: Reinventing America,* 1992, pp. 177–80.

40. K. B. Clark and T. Fujimoto, "The Power of Product Integrity," *Harvard Business Review,* November–December 1990, pp. 107–18; Clark and Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*; S. L. Brown and K. M. Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions," *Academy of Management Review* 20 (1995), pp. 348–78; and G. Stalk and T. M. Hout, *Competing against Time* (New York: Free Press, 1990).

41. Shilling and Hill, "Managing the New Product Development Process."

42. C. Christensen. "Quantum Corporation—Business and Product Teams," Harvard Business School case no. 9-692-023.

43. R. Nobel and J. Birkinshaw, "Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations," *Strategic Management Journal* 19 (1998), pp. 479–96.

44. Information comes from the company's Web site; also see K. Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories," *Harvard Business Review,* March–April 1997, pp. 73–88.

第16章

1. P. J. Dowling and R. S. Schuler, *International Dimensions of Human Resource Management* (Boston: PSW-Kent, 1990).

2. J. Millman, M. A. von Glinow, and M. Nathan, "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies," *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 318–39.

3. See Peter Bamberger and Ilan Meshoulam, *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); P. M. Wright and S. Snell, "Towards a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Human Resource Management," *Academy of Management Review* 23 (October 1998), pp. 756–72; and B. A. Colbert, "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review* 29 (July 2004), pp. 341–60.

4. R. Colman, "HR Management Lags behind at World Class Firms," *CMA Management,* July–August 2002, p. 9.

5. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

6. H. V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the

Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business* 4 (1969), pp. 9–18; D. A. Heenan and H. V. Perlmutter, *Multinational Organizational Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979); D. A. Ondrack, "International Human Resources Management in European and North American Firms," *International Studies of Management and Organization* 15 (1985), pp. 6–32; and T. Jackson, "The Management of People across Cultures: Valuing People Differently," *Human Resource Management* 41 (2002), pp. 455–75.

7. V. Reitman and M. Schuman, "Men's Club: Japanese and Korean Companies Rarely Look Outside for People to Run Their Overseas Operations," *The Wall Street Journal*, September 26, 1996, p. 17.

8. S. Beechler and J. Z. Yang, "The Transfer of Japanese Style Management to American Subsidiaries," *Journal of International Business Studies* 25 (1994), pp. 467–91. See also R. Konopaske, S. Warner, and K. E. Neupert, "Entry Mode Strategy and Performance: The Role of FDI Staffing," *Journal of Business Research*, September 2002, pp. 759–70.

9. M. Banai and L. M. Sama, "Ethical Dilemma in MNCs' International Staffing Policies," *Journal of Business Ethics*, June 2000, pp. 221–35.

10. Reitman and Schuman, "Men's Club."

11. C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

12. S. J. Kobrin, "Geocentric Mindset and Multinational Strategy," *Journal of International Business Studies* 25 (1994), pp. 493–511.

13. P. M. Rosenzweig and N. Nohria, "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies* 25 (1994), pp. 229–51.

14. Kobrin, "Geocentric Mindset and Multinational Strategy."

15. M. Harvey and H. Fung, "Inpatriate Managers: The Need for Realistic Relocation Reviews," *International Journal of Management* 17 (2000), pp. 151–59.

16. S. Black, M. Mendenhall, and G. Oddou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment," *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 291–317; J. Shay and T. J. Bruce, "Expatriate Managers," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, February 1997, pp. 30–40; and Y. Baruch and Y. Altman, "Expatriation and Repatriation in MNCs—A Taxonomy," *Human Resource Management* 41 (2002), pp. 239–59.

17. M. G. Harvey, "The Multinational Corporation's Expatriate Problem: An Application of Murphy's Law," *Business Horizons* 26 (1983), pp. 71–78.

18. J. Barbian, "Return to Sender," *Training*, January 2002, pp. 40–43.

19. Shay and Bruce, "Expatriate Managers." Also see J. S. Black and H. Gregersen, "The Right Way to Manage Expatriates," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 52–63: and Baruch and Altman, "Expatriation and Repatriation in MNCs."

20. N. Foster, "The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates," *Journal of Human Resource Management* 8 (1997), pp. 177–205.

21. Barbian, "Return to Sender."

22. Black, Mendenhall, and Oddou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment."

23. R. L. Tung, "Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals," *California Management Review* 25 (1982), pp. 57–71.

24. C. M. Solomon, "Success Abroad Depends upon More than Job Skills," *Personnel Journal*, April 1994, pp. 51–58.

25. C. M. Solomon, "Unhappy Trails," *Workforce*, August 2000, pp. 36–41.

26. Solomon, "Success Abroad."

27. Solomon, "Unhappy Trails."

28. M. Harvey, "Addressing the Dual-Career Expatriation Dilemma," *Human Resource Planning* 19, no. 4 (1996), pp. 18–32.

29. M. Mendenhall and G. Oddou, "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review," *Academy of Management Review* 10 (1985), pp. 39–47.

30. I. Torbiorin, *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting* (New York: John Wiley & Sons, 1982).

31. R. L. Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business* 16 (1981), pp. 68–78.

32. Solomon, "Success Abroad."

33. S. Ronen, "Training and International Assignee," in *Training and Career Development*, ed. I. Goldstein (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); and Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments."

34. Solomon, "Success Abroad."

35. Harvey, "Addressing the Dual-Career Expatriation Dilemma"; and J. W. Hunt, "The Perils of Foreign Postings for Two," *Financial Times*, May 6, 1998, p. 22.

36. C. M. Daily, S. T. Certo, and D. R. Dalton, "International Experience in the Executive Suite: A Path to Prosperity?" *Strategic Management Journal* 21 (2000), pp. 515–23.

37. Dowling and Schuler, *International Dimensions of Human Resource Management*.

38. Ibid.

39. G. Baliga and J. C. Baker, "Multinational Corporate Policies for Expatriate Managers: Selection, Training, and Evaluation," *Advanced Management Journal*, Autumn 1985, pp. 31–38.

40. J. C. Baker, "Foreign Language and Departure Training in U.S. Multinational Firms," *Personnel Administrator*, July 1984, pp. 68–70.

41. A 1997 study by the Conference Board looked at this in depth. For a summary, see L. Grant, "That Overseas Job Could Derail Your Career," *Fortune*, April 14, 1997, p. 166. Also see J. S. Black and H. Gregersen, "The Right Way to Manage Expatriates," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 52–63.

42. J. S. Black and M. E. Mendenhall, *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992); and K. Vermond, "Expatriates Come Home," *CMA Management*, October 2001, pp. 30–33.

43. Ibid.

44. Figures from the Conference Board study. For a summary, see Grant, "That Overseas Job Could Derail Your Career."

45. S. C. Schneider, "National v. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management," *Human Resource Management* 27 (Summer 1988), pp. 231–46.

46. I. M. Manve and W. B. Stevenson, "Nationality, Cultural Distance and Expatriate Status," *Journal of International Business Studies* 32 (2001), pp. 285–303; and D. Minbaeva et al., "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies* 34, no. 6 (2003), pp. 586–604.

47. Bartlett and Ghoshal, *Managing across Borders*.

48. See G. Oddou and M. Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions," in *International Human Resource Management*, ed. Mendenhall and Oddou (Boston: PWS-Kent, 1991); Dowling and Schuler, *International Dimensions*; R. S. Schuler and G. W. Florkowski, "International Human Resource Management," in *Handbook for International Management Research*, ed. B. J. Punnett and O. Shenkar (Oxford: Blackwell, 1996); and K. Roth and S. O'Donnell, "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective," *Academy of Management Journal* 39, no. 3 (1996), pp. 678–703.

49. Oddou and Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal."

50. "Expatriates Often See Little Benefit to Careers in Foreign Stints, Indifference at Home," *The Wall Street Journal*, December 11, 1989, p. B1.

51. Oddou and Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal"; and Schuler and Florkowski, "International Human Resource Management."

52. Towers Perrin, *Towers Perrin Worldwide Total Remuneration Study, 2003–2004*, www.towersperrin.com.

53. R. C. Longworth, "U.S. Executives Sit on Top of the World," *Chicago Tribune*, May 31, 1998, p. C1.

54. Organizational Resource Counselors, *2002 Survey of International Assignment Policies and Practices*, March 2003.

55. C. Reynolds, "Compensation of Overseas Personnel," in *Handbook of Human Resource Administration*, ed. J. J. Famularo (New York: McGraw-Hill, 1986).

56. M. Helms, "International Executive Compensation Practices," in *International Human Resource Management*, ed. M. Mendenhall and G. Oddou (Boston: PWS-Kent, 1991).

57. G. W. Latta, "Expatriate Incentives," *HR Focus* 75, no. 3 (March 1998), p. S3.

58. C. K. Prahalad and Y. L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987).

59. Ibid.

60. Schuler and Florkowski, "International Human Resource Management."

61. See J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).